

# Plan de empresa



**Academia 3.0**  
*proyectoacademia30.com*

Yobani González Pérez

[yogope@uoc.edu](mailto:yogope@uoc.edu)

31 de mayo de 2021

**Trabajo Final de Grado**

**Ámbito de especialización: Plan de empresa**

**Memoria final**

---

**Curso 2020-2021, semestre 2**



**ÍNDICE**

Resumen .....	5
<i>Abstract</i> .....	5
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>6</b>
Justificación.....	6
Objetivos y alcance .....	7
Recursos y planificación temporal .....	7
<b>1. MODELO DE NEGOCIO</b> .....	<b>8</b>
1.1 Misión, visión y valores.....	8
1.2 <i>Business Model Canvas</i> .....	8
<b>2. ANÁLISIS DEL ENTORNO</b> .....	<b>10</b>
2.1 Entorno general.....	10
2.2 Entorno específico.....	12
2.3 Análisis DAFO .....	13
<b>3. PLAN DE MARKETING</b> .....	<b>14</b>
3.1 Estrategias de segmentación .....	14
3.2 Ventajas competitivas.....	14
3.3 Estrategia de posicionamiento.....	14
3.3.1 <i>Benchmarking</i> .....	14
3.3.2 <i>Mapa de Posicionamiento</i> .....	15
3.4 Estrategia de <i>marketing mix</i> .....	16
3.5 <i>Funnel</i> de ventas.....	17
3.6 Estrategia digital.....	17
3.7 Plan de acción.....	18
3.8 Estrategia de distribución .....	18
3.9 Estrategia de <i>branding</i> .....	19
<b>4. PLAN DE RECURSOS Y OPERACIONES</b> .....	<b>19</b>
4.1 Estrategia de producción.....	19
4.2 Estrategia de recursos materiales .....	20
4.3 Organización y costes de personal.....	21
4.4 Plan logístico .....	21

4.5	Diseño organizativo .....	21
4.6	Estrategia de recursos humanos .....	22
4.7	Utilización de tecnologías digitales .....	22
<b>5.</b>	<b>PLAN FINANCIERO .....</b>	<b>23</b>
5.1	Estrategia financiera.....	23
5.1.1	<i>Objetivos financieros.....</i>	23
5.1.2	<i>Obtención y captación de recursos.....</i>	23
5.1.3	<i>Planificación de tesorería.....</i>	24
5.1.4	<i>Política de remuneración del capital .....</i>	25
5.2	Escenarios de mercado.....	25
5.2.1	<i>Escenario previsible.....</i>	25
5.2.2	<i>Escenario optimista.....</i>	25
5.2.3	<i>Escenario pesimista.....</i>	26
5.3	Política de financiación del crecimiento .....	26
5.4	Análisis patrimonial .....	26
5.4.1	<i>Balance de Situación .....</i>	26
5.4.2	<i>Cuenta de Resultados .....</i>	27
5.4.3	<i>Ratios financieras .....</i>	27
<b>6.</b>	<b>RSC: IMPLICACIONES ÉTICAS Y/O SOCIALES .....</b>	<b>27</b>
6.1	Compromisos éticos del emprendedor .....	28
6.2	Impactos en la sociedad.....	28
	<b>Conclusiones .....</b>	<b>28</b>
	<b>Valoración .....</b>	<b>28</b>
	<b>Autoevaluación .....</b>	<b>29</b>
	<b>Referencias bibliográficas .....</b>	<b>30</b>

## Academia 3.0

Yobani González Pérez ([yogope@uoc.edu](mailto:yogope@uoc.edu))

Trabajo Final de Grado de Administración y Dirección de Empresas – Plan de empresa

### Resumen

El objetivo de este trabajo es conocer la viabilidad de una academia de clases particulares que prestará su servicio bajo las modalidades presencial y *online*, y cuya denominación será *Academia 3.0*, lo que representa una apuesta por la diferenciación y la innovación tecnológica, apoyadas en la variedad de la oferta educativa y en la experiencia y formación del fundador.

El procedimiento a seguir para efectuar dicha demostración comenzará con la elaboración del modelo de negocio a partir del *Modelo Canvas* de *Alexander Osterwalder*. Una vez llevado a cabo éste, se efectuará el análisis de las variables del entorno general mediante el modelo *PESTEL*, para, a continuación, seguir con el análisis del entorno específico a través del *Modelo de las cinco fuerzas de Porter*, dando paso al análisis DAFO.

Seguidamente, y a través del plan de *marketing*, se definirán las estrategias de segmentación del mercado, de posicionamiento de la empresa entre la competencia, y de *marketing mix*, a través de las cuatro “*p*” del *marketing*, para, seguidamente, detallar el proceso de prestación del servicio en el plan de operaciones y recursos.

Por último, se abordará el plan financiero, a través del que se analizará la viabilidad económica y financiera mediante la definición de la estrategia financiera, los escenarios de mercado, la planificación de tesorería, la política de financiación del crecimiento y el análisis patrimonial.

Palabras clave: *Trabajo Final de Grado, TFG, Plan de empresa, Memoria, Proyecto, Academia, Clases particulares, online, presenciales, Emprendeduría, UOC*

Este proyecto redundará en la consecución de los siguientes **ODS** (ver *Anexo 1*):

- **4:** Trabajo Decente y Crecimiento Económico
- **8:** Educación de Calidad
- **15:** Vida de Ecosistemas Terrestres

### Abstract

The objective of this work is to know the viability of an academy of private classes that will provide them under the face-to-face and the *online* modalities, and whose name will be *Academia 3.0*, which represents a commitment to differentiation and technological innovation, supported by the variety of educational offer and the experience and training of the founder.

The procedure to be followed in order to make such a demonstration will begin with the development of the business model based on *Alexander Osterwalder's Canvas Model*. Once this has been carried out, the analysis of the variables of the general environment will be carried out through the *PESTEL* model, and then, continue with the analysis of the specific environment through *Porter's Five Forces Model*, giving way to the SWOT analysis.

Next, the market segmentation strategy, the competitive company positioning strategy, and the *marketing mix* strategy, through the *marketing four "p"*, will be defined in the *marketing* plan. Then, the process of providing the service will be explained in the operations and resources plan.

Finally, the financial plan will be carried out, through which the economic and financial viability of the project will be analysed by defining the financial strategy, market scenarios, cash flow planning, growth financing policy and equity analysis.

Key words: *Final Degree Project, FDP, Business plan, Report, Work, Academy, Private classes, online, face-to-face, Entrepreneurship, UOC*

## INTRODUCCIÓN

En un mundo en el que el ser humano puede elegir dentro una oferta amplia y diferenciada de productos y servicios, dada la evolución tecnológica y el cambio en los gustos y necesidades de los/as consumidores/as, la **educación privada o particular** debe adaptarse a los tiempos que corren y realizar propuestas que satisfagan, tanto a los primeros como a las segundas, sin perder de vista aquellos factores tradicionales que mejores resultados han permitido obtener.

A esta cuestión se debe añadir el hecho de que, en tiempos de pandemia, el contacto interpersonal se ha visto reducido considerablemente por las medidas de seguridad establecidas, lo que ha derivado en una búsqueda continua de soluciones para paliar el déficit o la carencia de servicios que, por lo general, sólo eran ofertados presencialmente.

Es en respuesta a todas estas cuestiones cómo surge la idea de negocio que se quiere desarrollar. Se trata de una academia a través de la que se impartirán clases particulares bajo dos modalidades diferentes y de las que los/as alumnos/as podrán escoger una de ellas según sus preferencias y/o disponibilidades personales. Dichas modalidades son la presencial y la virtual, y el nombre que se ha escogido para la misma es **Academia 3.0**, siendo los niveles educativos ofertados la *Educación Secundaria Obligatoria (ESO)*, el *Bachillerato* y la *Formación Profesional* referida a los *Ciclos Formativos de Grado Medio en Gestión Administrativa*, *Grado Superior en Asistencia a la Dirección*, y *Grado Superior en Administración y Finanzas*.

## Justificación

El **origen** del proyecto radica en la **experiencia docente previa** del fundador de *Academia 3.0*, en lo que a la impartición de clases particulares presenciales se refiere (5 años), y como profesor de secundaria de la Consejería de Educación del Gobierno de Canarias (1 año) y de música en academias municipales (8 años), aspecto que puede servir como complemento a las explicaciones que sobre esta materia tenga que realizar. Además, cuenta con experiencia en el desarrollo de la docencia a través de la teleformación, al haber estado inmerso en los períodos de confinamiento acaecidos durante el pasado curso escolar, así como en los eventuales que se han dado en el presente curso 2020-2021. En este sentido, es digna de destacar la **especial inquietud y atracción** que éste siente **por el e-teaching**, así como por el desarrollo de la competencia digital del alumnado. Muestra de ello es la **formación** que éste ha recibido en la impartición de clases de manera *online* mediante la realización de **cursos sobre Moodle**, que será la plataforma *online* mediante la que se impartirán las sesiones telemáticas, lo que se conoce como sistema de gestión del aprendizaje o *LMS (Learning Management System)*.

Asimismo, también cuenta con **experiencia previa como emprendedor**, siendo éste su tercer proyecto. El primero de ellos consistió en una empresa de diseño gráfico y Web, y edición multimedia, denominada *Ingenio Digital Servicios Integrales Multimedia, S.L.*, de la que fue uno de los tres socios trabajadores de la misma, renunciando al cargo tras recibir una oferta para trabajar en banca y aceptarla. En lo que al segundo proyecto se refiere, se trataba de una actividad profesional dedicada a la interpretación musical y a la impartición de clases de música, actividad que él mismo se encargó de administrar y gestionar, y que dejó una vez empezó a trabajar como profesor de secundaria.

Es preciso tener en cuenta que el proyecto se desarrollará en el municipio de Buenavista del Norte (Tenerife, Islas Canarias, España) y servirá de **impulso al desarrollo local y a la educación privada o particular en la comarca Daute**, a la que también pertenecen las localidades de Garachico, Los Silos y El Tanque, y cuyo radio aproximado es de 8 kilómetros (ver *Anexo 2*). Se trata de un entorno rural, ocupado, mayormente, por plantaciones plataneras, y en el que escasean las empresas de servicios, siendo la agricultura la actividad económica principal. En este sentido, *Academia 3.0* pretende cubrir ese vacío y formar parte de esa reducida oferta. También pretende contribuir hacia una mejor preparación de los/as estudiantes de los cuatro municipios, pues el futuro de la comarca depende en buena parte de éstos/as.

Otro aspecto que ha animado al fundador a acometer este plan es que, actualmente, sólo existe una empresa dedicada a la impartición de clases particulares en la zona, pero, únicamente, bajo la modalidad presencial y para alumnos/as que cursan la educación primaria, **no existiendo oferta de ningún tipo para los niveles superiores**, como, por ejemplo, la educación secundaria, la formación profesional o los estudios universitarios.

Además, otro motivo ha sido la **disponibilidad de la mayor parte de recursos necesarios para su puesta en marcha**, entre ellos un local (propiedad del fundador) situado junto a la vivienda de éste (ver Gráfico 1 y *Anexos 3, 4 y 5*), con el que se compartirá la conexión a Internet, el servicio de recogida de basuras y el acceso a los suministros de luz y agua.

Gráfico 1. Local de *Academia 3.0*



Fuente: *Academia 3.0*

Finalmente, y en lo que al último informe *PISA* se refiere (año 2018 [3]), Canarias es la comunidad autónoma que peores resultados obtiene en Ciencias y Matemáticas del conjunto de todo el Estado español (ver *Anexo 6*). Esto pone de manifiesto la **necesidad de crear y ofrecer propuestas educativas innovadoras** que sirvan de complemento a las ya existentes en el sistema educativo, y que contribuyan a la mejora de los resultados académicos de los/as alumnos/as de este enclave insular.

### Objetivos y alcance

Los objetivos de este proyecto se pueden dividir en dos grupos claramente diferenciados. Por un lado, están los **objetivos generales**, y por el otro, los **objetivos específicos**.

#### Objetivos generales

- Creación y puesta en marcha del proyecto *Academia 3.0*.
- Fidelización del alumnado.
- Incremento del beneficio al cierre de cada ejercicio.

#### Objetivos específicos a corto y a largo plazo

- Lograr un **crecimiento constante** del número de alumnos/as matriculados/as en la modalidad presencial.
- Alcanzar un **crecimiento exponencial** del número de alumnos/as matriculados/as en la modalidad *online*.
- **Aumentar el beneficio** a través del aumento en la prestación de servicios y del apalancamiento operativo.
- **Ofrecer horarios flexibles y metodologías dinámicas, entretenidas y prácticas, y garantizar la seguridad del alumnado** (sobre todo en lo relativo a las clases presenciales).
- Concertar, con los respectivos equipos directivos de los centros de la comarca Daute, la realización de **charlas informativas** acerca del servicio y la página Web de la empresa.
- En el caso de superar la ratio de 10 alumnos/as por cada sesión de clase, **aumentar la plantilla de docentes** para así también abarcar un mayor número y variedad de enseñanzas, con la consiguiente ampliación de la cobertura horaria y espacial del servicio.

#### Recursos y planificación temporal

- 1) Confirmar la **viabilidad del proyecto**.
- 2) Realizar la **captación de alumnos/as** (continua).
- 3) Solicitar una **licencia de obras** en el Excelentísimo Ayuntamiento de Buenavista del Norte para acometer la división del espacio de trabajo en dos aulas mediante placas de cartón yeso (*pladur*) y la colocación de un rótulo con el nombre de la empresa en la entrada del local.

- 4) **Crear la empresa** [8], para lo que se tendrá en cuenta que se trata de una empresa individual, en la que no existe un capital mínimo legal a desembolsar para la constitución de la misma, siendo la responsabilidad del socio fundador ilimitada y tributando por el *IRPF*, dentro del apartado del mismo correspondiente al rendimiento de actividades económicas. De este modo, y, en primer lugar, ésta será dada de **alta en el Censo de Actividades Económicas de la AEAT y en el IAE** con los siguientes epígrafes [11]: 931.2 *Enseñanza de Educación Básica: Educación Primaria y/o Educación Secundaria Obligatoria, exclusivamente*; 931.3 *Enseñanza de Bachillerato, Orientación Universitaria, Formación Profesional y ciclos formativos de Formación Profesional Específica de Grado Medio y Grado Superior, exclusivamente*; y 931.4 *Enseñanza de más de una modalidad de las recogidas en los epígrafes anteriores*. Seguidamente, el fundador será dado de **alta en el Régimen Especial de Trabajadores Autónomos (RETA)**. A continuación, será inscrito en el **Impuesto General Indirecto Canario (IGIC)** y, posteriormente, se efectuará la **inscripción de la empresa en la Seguridad Social** con el objetivo de realizar la **contratación, por cuenta ajena**, de la otra persona que acompañará al fundador del proyecto. Por último, se solicitará, en el Excelentísimo Ayuntamiento de Buenavista del Norte, la **licencia de apertura** del local de la empresa.
- 5) Comenzar con la **impartición de las clases particulares** bajo una y otra modalidad.

## 1. MODELO DE NEGOCIO

### 1.1 Misión, visión y valores

- **Misión:** “Prestar un servicio de impartición de clases particulares innovador y de calidad, en dos modalidades diferentes: la presencial y la online”.
- **Visión:** “Ser el principal referente en la impartición de clases particulares presenciales en la comarca Daute y posicionarse a nivel regional y nacional ante los clientes que demandan clases particulares virtuales”.
- **Valores:** El respeto mutuo, la responsabilidad en el trabajo y la justicia ética y profesional.

### 1.2 Business Model Canvas

En este apartado, y a través del *Modelo Canvas* de Alexander Osterwalder, se hará una **representación** de los elementos que componen el **modelo de negocio** y que servirá como esquema a desarrollar en los planes de *marketing*, de recursos y operaciones, y en el financiero. El resultado obtenido se muestra en el *Anexo 7*, detallándose, a continuación, cada elemento, para, posteriormente, analizar la **misión, visión y valores** de la empresa.

#### Partners

- **LucusHost:** Se trata de una compañía española de alojamiento Web que ofrece el servicio de *hosting* para Moodle en español [20]. Aprovechando la prueba gratuita que la empresa ofrece, se ha procedido a crear una primera versión de la página Web de *Academia 3.0* (<https://proyectoacademia30.com/>), y que servirá como puerta de acceso a las sesiones de clase virtuales, una vez se haya habilitado el acceso al alumnado. Además, el servicio a contratar reunirá las características que se muestran en el *Anexo 8*, correspondientes a la tarifa *Master*, que será por la que opte *Academia 3.0*.
- Los **institutos y centros de Educación Secundaria y Formación Profesional de la comarca Daute**, con los que, una vez puesta en marcha *Academia 3.0*, se concertará, a través de reuniones con los equipos directivos de los mismos (*IES Buenavista*, *IES Daute-Los Silos*, *IES Garachico Alcalde Lorenzo Dorta* e *IES El Tanque*), la realización de charlas informativas para el alumnado sobre el servicio que la empresa ofrece y para presentar la página Web de ésta.

#### Actividades clave

- La **captación de clientes**.
- La **prestación del servicio** de impartición de clases particulares en las modalidades presencial y *online*, alternativas entre las que el alumnado deberá elegir sólo una de ellas.



## Recursos clave

- **Activos humanos:** Este grupo está formado por el fundador y por una persona contratada por cuenta ajena, ambos profesores de educación secundaria especializados en las materias a impartir y con experiencia docente previa.
- **Activos físicos:** Compuestos por las instalaciones de *Academia 3.0*, cuyo local (propiedad del fundador) mide 62,76 m<sup>2</sup> y cuenta con acceso para personas con movilidad reducida y baño. Además, dispone de otros recursos físicos clave como son 4 mesas de 155x75 cm, 16 sillas, una estantería, una pizarra vileda, dos ordenadores portátiles (*webcams* incluidas), dos ratones, una televisión, una impresora y una *tablet*.
- **Activos tecnológicos y digitales:** Lo forman la conexión a Internet (imprescindible en el desarrollo de las clases virtuales), *Moodle* (como sistema de gestión del aprendizaje *online*), la página Web (como carta de presentación de la empresa en la red) y el *Software DELSOL* (como herramienta de apoyo en las clases y para la administración de la empresa).

## Propuesta de valor

- El **refuerzo de la formación** recibida por el alumnado en los centros educativos, sirviendo las clases particulares impartidas por la empresa como **complemento** y **continuidad** a la misma.

## Relación con clientes

- De manera **presencial** (en las clases que se desarrollen bajo esta modalidad).
- De manera **telemática**, distinguiendo entre el contacto **telemático y en tiempo real** (durante el desarrollo de las clases virtuales), y el **telemático y en diferido**. En lo que a la primera modalidad telemática se refiere, cuenta con la ventaja (con respecto a la segunda) de tener un *feedback* inmediato, mientras que, en la segunda, la retroalimentación es diferida, por lo que lo recomendable, en este sentido, será hacer uso de la primera de las modalidades.
- A través de una política de precios con pocos márgenes que será compensada con un crecimiento del número de alumnos/as, y mediante la que se mantenga una relación duradera con los/as mismos/as. Ello contribuirá en el proceso de **fidelización** del alumnado, siempre que ello vaya acompañado de la calidad en el servicio. Por tanto, la **relación calidad-precio** será muy importante en la consolidación de la clientela, lo que garantizará ingresos a lo largo de todo el curso académico, incluyendo las clases particulares de verano.

## Canales

Los canales de comunicación a utilizar en la relación con los **clientes potenciales** serán:

- Las **charlas en los centros educativos** de la comarca Daute, donde se explicará el servicio que la empresa ofrece y se aclarará cuantas dudas surjan al alumnado al respecto del mismo.
- La **Web de Academia 3.0**.
- Las **páginas creadas en Facebook e Instagram**.
- **WhatsApp**.

En lo que respecta al alumnado que sea **cliente actual** de *Academia 3.0*, los canales serán:

- Las **videollamadas**.
- El **correo electrónico**, que se utilizará en aquellos casos en los que se admita la retroalimentación diferida, disponiendo el receptor de un margen de tiempo para responder al mismo. En este sentido, y dado que *LucusHost* (una vez contratado el servicio bajo la tarifa *Master*) da la posibilidad de crear infinitas cuentas de correo, se le asignará a cada alumno/a un correo electrónico corporativo.
- Las **llamadas telefónicas** y los mensajes a través de **WhatsApp**, canales a través de los que se establecerá la comunicación cuando ésta sea urgente, bien por parte del alumnado, bien por parte del profesorado. Estos medios serán especialmente relevantes en aquellos casos en los que algún alumno o alguna alumna no pueda asistir a clase o recibir la clase *online*, o en los que los profesores no puedan impartir una determinada sesión. Dada la rapidez de contacto que permiten, serán el canal fundamental a utilizar en este tipo de situaciones.

## Segmentos de clientes [26]

- Los/as **estudiantes de ESO, Bachillerato y/o de los Ciclos Formativos de Grado Medio en Gestión Administrativa, Grado Superior en Asistencia a la Dirección y Grado Superior en Administración y Finanzas**, cuyas edades, por lo general, estarán comprendidas en el intervalo que va desde los 12 hasta los 20 años. La modalidad presencial estará dirigida, principalmente, al alumnado que estudie en los institutos de la comarca Daute, mientras que la *online*, a alumnos/as de todo el territorio español. La relación con este segmento se llevará a cabo a través de *Moodle*, el correo electrónico, las llamadas telefónicas y *WhatsApp*.
- Los **padres, madres y/o tutores legales del alumnado**, que en una gran parte de los casos actuará en representación de este último y/o como parte interesada. Hay que tener en cuenta que, por lo general, se trata de alumnos/as menores de edad que están bajo la tutela de los/as primeros/as, por lo que, además de llevar a cabo con ellos/as la negociación para la contratación del servicio, también será necesario mantenerlos informados sobre el rendimiento de los/as tutelados/as. Además, y en lo que se refiere a la relación con este segmento, se llevará a cabo a través de las llamadas telefónicas y de *WhatsApp*.

Asimismo, y para comprender y conocer mejor el segmento principal de clientes de *Academia 3.0* (los/as estudiantes), en el *Anexo 9* se muestra el *Mapa de Empatía* de los/as mismos/as. En él se recogen, con carácter general, cuáles son sus **sentimientos** y cómo es su **comportamiento**, lo que permitirá mejorar la relación con ellos/as a través de la adopción de la visión que éstos/as tienen sobre la realidad, o lo que es lo mismo, mediante la **empatía** [10].

## Estructura de costes

- **Costes fijos:** nóminas, retenciones a cuenta del *IRPF* y cotizaciones a la Seguridad Social de la persona contratada (que se deducen del importe bruto de la nómina), Seguridad Social a cargo de la empresa, cuotas del *RETA* (del fundador), seguro del local, cuota de la tarjeta de débito de *CaixaBank* perteneciente a éste, tasa de recogida de basuras, *IBI* y conexión a Internet (compartidos con la vivienda de éste), alojamiento Web y *hosting* para *Moodle*, y anuncios en *Facebook* e *Instagram*.
- **Costes variables:** suministros de agua y luz (compartidos con la vivienda del fundador), conservación de las instalaciones (pintado), consumo de material de oficina, papelería, productos de limpieza y geles hidroalcohólicos (otros aprovisionamientos), y retenciones e ingresos a cuenta (pagos fraccionados), que en ocasiones resultarán *a ingresar* y en otras, *a devolver*. Éstos se calculan, principalmente, a través de la aplicación del tipo impositivo al resultado de la actividad profesional y su declaración trimestral se efectúa a través del modelo 130 en *Régimen de Estimación Directa Simplificada*.

## Flujo de ingresos

- Las **cuotas mensuales** que el alumnado (o, en su caso, los padres, madres y/o tutores legales) de *Academia 3.0* pague al inicio de cada mes.

## 2. ANÁLISIS DEL ENTORNO

### 2.1 Entorno general

En este apartado, se procederá a evaluar cada uno de los **factores externos** que componen el modelo *PESTEL*, obteniéndose los siguientes factores a tener en cuenta:

#### Factores políticos

- Los **protocolos y medidas de prevención** que el gobierno estatal y el Gobierno de Canarias establezcan en función de la evolución de la pandemia de la *COVID-19*, y que, en muchos casos, consisten en confinamientos por franjas horarias o cierres perimetrales, lo que impide la movilidad de las personas, incluidos los/as estudiantes.

#### Factores económicos

- No tener que incluir el **IGIC** en las facturas de prestación del servicio, ya sea bajo una modalidad o la otra, en base al artículo 50, apartado 10º, de la *Ley 4/2012, de 25 de junio, de Medidas Administrativas y Fiscales* [18], según el cual, estarán exentas de dicho impuesto “las



clases a título particular prestadas por personas físicas sobre materias incluidas en los planes de estudios de cualquiera de los niveles y grados del sistema educativo”.

- Los/as alumnos/as no están obligados a efectuar la **retención a cuenta del IRPF**, ya que no pueden ingresar en Hacienda los importes relacionados con la misma.
- La **tarifa plana para autónomos**, regulada en el *Real Decreto-ley 28/2018, de 28 de diciembre, para la revalorización de las pensiones públicas y otras medidas urgentes en materia social, laboral y de empleo* [24].

### Factores socioculturales

- El **auge de la teleformación**, en muchos casos, preferida a la enseñanza presencial.
- El **crecimiento poblacional sostenido** de la comarca Daute durante los últimos tres años, tal y como se puede observar en la Tabla 1. Excepto Garachico, el resto de municipios, incluido Buenavista del Norte (donde se ubica la academia), ha aumentado su número de habitantes, siendo la variación absoluta total experimentada, desde 2018 hasta 2020, un aumento de 249 habitantes, pasando de 17.001 a 17.250 [27].

Tabla 1. Evolución de la población en la comarca Daute (2018-2020)

Municipios de la Comarca Daute	Habitantes en 2018	Habitantes en 2019		Habitantes en 2020		Variación absoluta 2018-2020
	Cifras absolutas	Cifras absolutas	Variación interanual	Cifras absolutas	Variación interanual	
Buenavista del Norte	4.755	4.778	+23	4.786	+8	31
Garachico	4.819	4.871	+52	4.869	-2	50
Silos (Los)	4.757	4.693	-64	4.743	+50	-14
Tanque (El)	2.670	2.763	+93	2.852	+89	182
<b>TOTAL</b>	17.001	17.105	104	17.250	145	249

Fuente: Academia 3.0

### Factores tecnológicos

- Al tratarse de un proyecto eminentemente tecnológico, será fundamental estar al día de las **innovaciones** que se puedan dar en la **creación y/o actualización de software**, así como de **dispositivos electrónicos** susceptibles de ser implementados en el desarrollo de la actividad.
- La amplia **oferta** de empresas que ofrecen los servicios de **alojamiento Web y hosting para Moodle**, con el fin de seleccionar la más segura (en cuanto a conexión e hipotéticas caídas del sistema) y rápida (en lo que a rendimiento se refiere).
- La elevada **oferta** de proveedores de **fibra óptica a máxima velocidad**, debiendo realizar una evaluación de los que estén disponibles en el mercado, así como de las promociones y ofertas que, además de mejorar la conexión de la que actualmente se dispone, también permitan disponer de **nuevo equipamiento tecnológico** para la academia.

### Factores ecológicos

- El **impacto medioambiental** derivado de la prestación del servicio bajo la modalidad virtual será nulo, mientras que para la modalidad presencial será **mínimo**, ya que el radio de acción máximo de la academia son 8 kilómetros, siendo de 16 la distancia total que un/a alumno/a tendrá que recorrer entre la ida y la vuelta, y en caso de trasladarse a través de un vehículo.
- Siempre que sea posible, se hará uso del envío de documentos a través de correo electrónico y/o se fomentará el almacenamiento y el acceso compartido a los mismos, todo ello con la finalidad de **reducir el consumo de papel**.

### Factores legales

- El proveedor de alojamiento Web y de *hosting* para Moodle (de cara a las clases *online*) deberá garantizar (en el contrato a firmar por ambas partes y debido a que alumnado y profesorado compartirán su voz e imagen personal) el cumplimiento de las siguientes normas relativas a la **protección de datos**:
  - *Reglamento (UE) 2016/679 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 27 de abril de 2016, relativo a la protección de las personas físicas en lo que respecta al tratamiento de datos personales y a la libre circulación de estos datos* [23].
  - *Ley Orgánica 3/2018, de 5 de diciembre, de Protección de Datos Personales y garantía de los derechos digitales* [19].

- En cumplimiento de la *Ley Orgánica 1/1996, de 15 de enero, de Protección Jurídica del Menor, de modificación parcial del Código Civil y de la Ley de Enjuiciamiento Civil* [17], al inicio de cada curso, los docentes que formen parte del proyecto deberán solicitar el **certificado de delitos de naturaleza sexual**, con el objetivo de garantizar la seguridad e integridad física de los menores que reciban clases particulares, sea bajo la modalidad que sea.

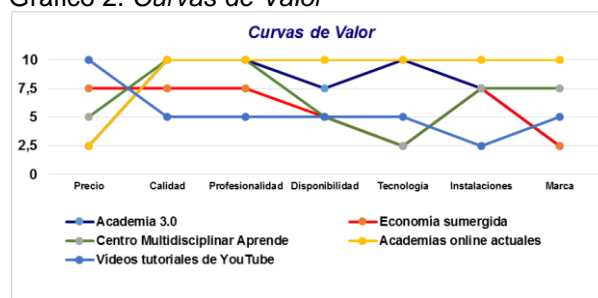
## 2.2 Entorno específico

A continuación, se analizará el entorno específico de *Academia 3.0* a partir del *Modelo de las cinco fuerzas de Porter*, fijando los siguientes factores que afectan directamente a la empresa:

- 1) **La rivalidad entre los competidores existentes:** Actualmente, sólo existe una empresa que se dedica a la impartición de clases particulares presenciales en la comarca, que es el [Centro Pedagógico Aprende](#) (ubicado también en Buenavista del Norte). Además, y en lo que a las clases virtuales se refiere, existen bastantes academias *online*, aunque ninguna imparte clases de formación profesional. Se trata de [ACADEMIA en CASA](#), [Academia Guiu](#) y [La Academia de Hugo](#), que serán analizadas en el apartado 3.3.
- 2) **La posibilidad de entrada de nuevos competidores:** La escasez de barreras de entrada para constituir una empresa individual y ser profesor/a de clases particulares de forma presencial, además de la existencia de competidores dentro de la economía sumergida, no sólo hacen posible, sino que son una realidad, en lo que a la entrada de nuevos competidores se refiere.
- 3) **La amenaza de servicios sustitutivos:** En este sentido, cobran especial relevancia los vídeos tutoriales que están disponibles para su visualización en la plataforma de vídeos *YouTube*. En ella es posible buscar y encontrar vídeos con explicaciones de todas las materias de todos los niveles educativos, lo que supone un recurso indispensable para el alumnado con el que difícilmente se podrá competir. No obstante, carece de una parte elemental que es el *feedback* o la retroalimentación que se origina entre el profesorado y el alumnado a través del contacto personal, lo que da lugar a sinergias positivas que dicha plataforma no permite obtener.
- 4) **El poder de negociación de los clientes:** Al ser elevada la posibilidad de entrada de nuevos competidores, si el alumnado potencial estima que las tarifas de la empresa son altas, puede optar por otras alternativas, en el caso de que sean menos costosas.
- 5) **El poder de negociación de los proveedores:** En este aspecto, el mayor grado de influencia de los mismos se dará antes del inicio de la actividad y con motivo de la contratación de los servicios de *hosting* para *Moodle* y de alojamiento para la página Web de *Academia 3.0*, dada la elevada cantidad de empresas que los ofrecen. Una vez se disponga de los mismos, y en el caso de que no haya problemas relacionados con la conexión, se mantendrá la confianza depositada en los seleccionados. Conviene señalar que, actualmente, el local en el que se desarrollará el proyecto cuenta con conexión a Internet compartida con el domicilio del fundador, por lo que no se prevé un cambio de proveedor en lo que a ello respecta.

Por otra parte, y con la finalidad de representar la posición de *Academia 3.0* como empresa del sector terciario (servicios) para la comarca Daute, en lo que a la impartición de clases particulares se refiere, se representará la *Curva de Valor*, en la que, además de valorarse la empresa, también se evalúan los posibles competidores en base a un conjunto de variables valoradas por los/as alumnos/as potenciales en relación al servicio que ofrecen (ver *Anexo 10*). Dicha competencia la forman el **Centro Pedagógico Aprende**, las **academias online actuales**, los **vídeos tutoriales de YouTube** y la **economía sumergida**, mientras que las variables a considerar son el **precio**, la **calidad**, la **profesionalidad**, la **disponibilidad**, la **tecnología**, las **instalaciones** y la **marca** [5], todos ellos representados en el siguiente gráfico:

Gráfico 2. *Curvas de Valor*



Fuente: *Academia 3.0*

Por último, y una vez identificadas las curvas de valor de los competidores potenciales de *Academia 3.0*, se definirán las **variables más valoradas** y las **menos valoradas** por el cliente final, así como aquéllas que será preciso crear y aquellas otras que será necesario incrementar, haciendo uso, para todo ello, del *Esquema de las Cuatro Acciones* (ver Anexo 11).

### 2.3 Análisis DAFO

En este apartado, y a través de la Tabla 2, se realizará un análisis de los entornos interno (*microentorno*) y externo (*macroentorno*) de *Academia 3.0*, con la finalidad de identificar, por un lado, las **fortalezas** y **debilidades** (análisis interno), y, por el otro, las **oportunidades** y **amenazas** (análisis externo), que pueden influir en el desarrollo de la actividad de la empresa.

Tabla 2. *Matriz DAFO*

Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La necesidad de captación de clientes y de ingresos iniciales</li> <li>▪ La carencia de clientes consolidados</li> <li>▪ La disponibilidad de un solo centro</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La estacionalidad del servicio</li> <li>▪ La escasez de barreras de entrada</li> <li>▪ La competencia de la economía sumergida</li> <li>▪ La presencia de competidores en la modalidad <i>online</i></li> </ul>
Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Las instalaciones y los recursos previos disponibles</li> <li>▪ La experiencia docente</li> <li>▪ La experiencia previa en emprendeduría, en la dirección y en la administración de empresas</li> <li>▪ La diferenciación</li> <li>▪ La flexibilidad y adaptabilidad horaria, y la seguridad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La ubicación</li> <li>▪ La ausencia de empresas competidoras en la comarca</li> <li>▪ La baja tributación</li> <li>▪ La amplia oferta de proveedores</li> <li>▪ El aumento de habitantes en la comarca</li> <li>▪ La existencia de un mercado amplio</li> <li>▪ La evolución de la pandemia de la <i>COVID-19</i></li> <li>▪ La innovación tecnológica</li> </ul>

Fuente: *Academia 3.0*

Una vez definidas, se observa cómo las fortalezas y oportunidades superan en número a las debilidades y amenazas, lo que hace entrever un entorno favorable para la puesta en marcha de la misma. El objetivo de la empresa será transformar las debilidades en fortalezas, y las amenazas en oportunidades, de manera que todas ellas contribuyan a la generación de valor añadido y a la creación de ventajas competitivas para la academia.

En la Tabla 3 se evalúa la probabilidad de que afloren las debilidades y las amenazas anteriormente citadas, así como el nivel de gravedad que cada una supondría para *Academia 3.0*, resultando los niveles de riesgos que se muestran en la misma [9].

Tabla 3. *Matriz de Riesgos*

MATRIZ DE RIESGOS				
RIESGO	Probabilidad de ocurrencia	Gravedad del impacto	Valor del Riesgo	Nivel del Riesgo
1. Necesidad de captación de clientes	5	5	25	Muy grave
2. Ausencia de ingresos iniciales	4	3	12	Importante
3. Carencia de clientes consolidados	5	4	20	Muy grave
4. Disponibilidad de un solo centro	5	1	5	Apreciable
5. Estacionalidad del servicio	3	2	6	Apreciable
6. Escasez de barreras de entrada	2	2	4	Apreciable
7. Competidores en la economía sumergida	3	2	6	Apreciable
8. Competidores en la modalidad online	3	2	8	Apreciable

Fuente: *Academia 3.0*

En base a esta información, las **medidas preventivas** a adoptar para paliar los tres primeros riesgos serán:

- Concertar la realización de las charlas informativas con anterioridad a la creación de la empresa, con la finalidad de llevarlas a cabo desde el mismo momento en que ésta se cree.
- Crear, antes de la apertura del negocio, la página Web y las páginas de *Facebook* e *Instagram*, y realizar la promoción a través de anuncios en dichas plataformas, folletos, carteles, *banners*, *flyers* y llamadas a la acción en las redes sociales.

De esta forma, *Academia 3.0* podrá aprovechar un tiempo muy valioso para realizar una prospección de clientes inicial que permita comenzar a prestar el servicio y a facturar desde el mismo momento de apertura de la empresa.

### 3. PLAN DE MARKETING

#### 3.1 Estrategias de segmentación

Con el objetivo de dividir el mercado en **nichos** o segmentos más pequeños que los anteriores, se establecen las siguientes variables relativas a sus características, necesidades y hábitos:

- **Variables geográficas:** En cuanto a la modalidad *online*, el servicio irá destinado a estudiantes de todo el territorio español que cursen los niveles anteriormente mencionados, ya que comparten el mismo currículo educativo, mientras que, en lo que respecta a la presencial, irá dirigido, principalmente, al alumnado de la comarca Daute que también curse dichos niveles.
- **Variables demográficas:** Por lo general, se trata de alumnos/as con edades comprendidas en el intervalo que va desde los 12 hasta los 20 años, ambos inclusive. Con respecto a los padres, madres y/o tutores legales, suelen tener un nivel cultural e intelectual medio, pues la comarca Daute se caracteriza por tener un alto porcentaje de titulados/as universitarios/as, que se combina con la prevalencia del sector primario como principal sector de actividad.
- **Variables psicográficas:** En cuanto al alumnado, se trata una clientela joven, muy interesada en las nuevas tecnologías y, además, muy familiarizada con el uso de las mismas. Por su parte, los padres, madres y/o tutores legales suelen ser personas bastante implicadas en la educación de sus hijos/as y/o tutelados/as
- **Variables socioeconómicas:** En lo que, a los padres, madres y/o tutores legales del alumnado se refiere, se caracterizan por tener un nivel de ingresos medio. Este aspecto está íntimamente ligado y es una consecuencia de las variables demográficas anteriormente citadas.
- **Variables conductuales:** Uno de los objetivos de *Academia 3.0* es explotar al máximo las posibilidades que la modalidad *online* ofrece, al permitir, gracias a Internet, llegar a un mayor número de clientes, ya que, en ese caso, no existen tantas limitaciones de acceso como las que determina la superficie de las instalaciones de la empresa para la modalidad presencial.

Por último, y en base a todas estas variables, se pueden determinar los siguientes **nichos** de mercado que *Academia 3.0* se ha planteado ocupar:

- **Alumnado y/o padres, madres y/o tutores legales de la comarca Daute.**
- **Alumnado y/o padres, madres y/o tutores legales del resto del territorio español.**

#### 3.2 Ventajas competitivas

- La **diferenciación** a través de la impartición de clases particulares bajo dos modalidades: *online* y presencial.
- La **amplia oferta educativa**, así como la exclusividad de la referida a los módulos pertenecientes al *CFGM en Gestión Administrativa*, *CFGS en Asistencia a la Dirección*, y *CFGS en Administración y Finanzas*.
- La **experiencia acumulada** y la **formación** en el ejercicio de la docencia presencial y virtual por parte del fundador.
- La **innovación**, a través, por ejemplo, del empleo del *Software DELSOL* como herramienta para las explicaciones relativas a alguno de los módulos de formación profesional.

#### 3.3 Estrategia de posicionamiento

Tal y como se apuntaba anteriormente, la necesidad de posicionar a la empresa será una de las preocupaciones más importantes al inicio del proyecto. Para ello resultará conveniente realizar un análisis de la competencia directa de la empresa, así como determinar la posición actual de *Academia 3.0* en cuanto a la misma, para lo que se hará uso, respectivamente, del **Benchmarking** y de un **Mapa de Posicionamiento** [14].

##### 3.3.1 Benchmarking

En este subapartado, se realizará un **estudio de los competidores directos** en la impartición de clases particulares, tanto presenciales como virtuales, con la finalidad de aprender de éstos para, posteriormente, implementarlo en las estrategias a desarrollar por *Academia 3.0*. Por tanto, y dado el objeto del análisis, se llevará a cabo un **Benchmarking competitivo**.

En primer lugar, y en lo que a los competidores directos de la modalidad presencial se refiere, se encuentra el **Centro Pedagógico Aprende**. Dicho centro también está ubicado en el municipio de Buenavista del Norte y ofrece servicios de apoyo educativo específico, tales como, psicopedagogía, pedagogía y logopedia, entre otros. Además, no ofrece la modalidad *online* y su horario es de lunes a viernes, de 9:30 a 12:30 hrs., y de 15:00 a 20:00 hrs. Finalmente, el precio del servicio es de 5 €/hora.

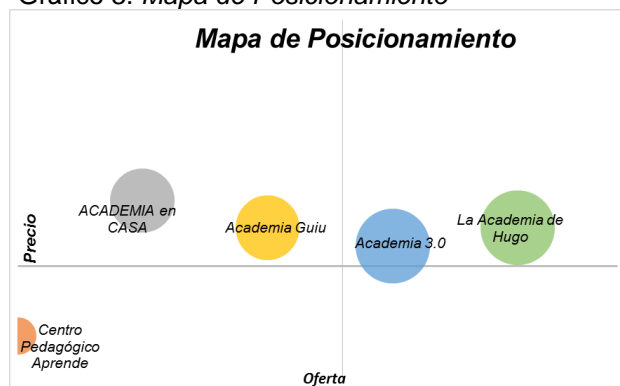
En segundo lugar, y en lo que respecta a los competidores directos de la modalidad *online*, están las siguientes empresas: **ACADEMIA en CASA**, **Academia Guiu** y **La Academia de Hugo**. A continuación, se analizará cada uno de estos competidores:

- **ACADEMIA en CASA:** Esta academia está ubicada en Granada y ofrece clases particulares presenciales, a domicilio y *online*, de *Educación Primaria*, *ESO*, *Bachillerato*, idiomas y estudios universitarios. En cuanto a los horarios, son flexibles y es el/la alumno/a quien lo elige, mientras que la tarifa por hora de servicio va, según el nivel educativo, desde 8 a 10,50 €/hora [1].
- **Academia Guiu:** En lo que se refiere a este centro, está ubicado en Barcelona, donde cuenta con dos sedes. Es una academia que cuenta con una gran tradición, al ser fundada en el año 1892, y ofrece clases particulares de *ESO*, *Bachillerato*, idiomas y pruebas de acceso a la universidad, bajo las modalidades presencial y virtual, así como formación a empresas. Los horarios, al igual que en el caso del competidor anterior, también son flexibles, siendo el alumnado quien lo escoge, mientras que el precio/hora de servicio no está disponible [2].
- **La Academia de Hugo:** Se trata de un centro que está ubicado en Madrid, cuyo horario es de lunes a viernes, de 11:00 a 14:00 hrs., y de 16:00 a 20:00 hrs. Ofrece clases particulares presenciales y *online* de *Educación Primaria*, *ESO*, *Bachillerato*, idiomas y de preparación para la realización de pruebas de acceso. En cuanto al precio del servicio presencial y por grupos, ofrece packs de diferentes cantidades de horas mensuales que van desde los 7,29 a los 10 €/hora, así como clases individuales, cuyo precio es de 25 €/hora, para la modalidad presencial, y de 18 €/hora, para la *online* [16].

### 3.3.2 Mapa de Posicionamiento

Con el objetivo de determinar la posición de *Academia 3.0* con respecto a los competidores anteriores, se ha elaborado un *Mapa de Posicionamiento* en base a tres variables: el **precio del servicio** (en cuanto a la cuota mensual a pagar por los clientes), la **variedad de la oferta** (en cuanto a las diferentes modalidades de enseñanza ofrecidas por cada competidor) y la **accesibilidad a la información** sobre los servicios que ofrecen (dependiendo de si tienen página Web y páginas en las redes sociales), y que la determina el tamaño de los círculos asociado a cada empresa. Dicho mapa es el que se muestra en el siguiente gráfico:

Gráfico 3. Mapa de Posicionamiento



Fuente: Academia 3.0

A la vista del mismo, se pueden extraer las siguientes conclusiones:

- El **precio/hora** más bajo es el del *Centro Pedagógico Aprende*, mientras que el más alto es el de *La Academia de Hugo*. *La Academia Guiu*, al no aportar información en su Web al respecto, se ha situado en un nivel intermedio, por lo que su posición, en cuanto al precio, es variable. Por su parte, *Academia 3.0* es la cuarta empresa con el precio/hora más alto, seguida de *La Academia de Hugo*. Lo que se pretende con este nivel alto de precios es que, especialmente los padres, madres y/o tutores legales, perciban que el servicio que se les ofrece es de calidad.

- En cuanto a la **oferta**, salvo el *Centro Pedagógico Aprende*, todas ofrecen las modalidades *online* y presencial, a la que hay que añadir la ventaja competitiva que posee *ACADEMIA en CASA* al ofrecer la impartición de clases a domicilio. Le siguen la *Academia Guiu*, que cuenta con dos sedes, y *La Academia de Hugo*, con su amplio catálogo de packs de horas.
- En lo que respecta a la **accesibilidad** a la información, la mayor disponibilidad y transparencia la poseen *Academia 3.0*, cuyos precios serán públicos, y *La Academia de Hugo*. Además, ambas empresas cuentan con página Web y páginas en *Facebook* e *Instagram*, aunque las de *Academia 3.0* están proyectadas. En este sentido, el *Centro Pedagógico Aprende* es el que cuenta con la peor valoración, al no tener ningún espacio *online*, mientras que *ACADEMIA en CASA*, si bien, comparte sus precios/hora, no cuenta con páginas en las redes sociales.

En conclusión, y atendiendo a estos criterios, la posición competitiva de *Academia 3.0* puede calificarse de **intermedia**.

### 3.4 Estrategia de *marketing mix*

En el presente apartado se definirán las cuatro “p” del *marketing* para *Academia 3.0* (lo que se conoce como *marketing mix*), que son: **producto, precio, distribución y promoción**.

#### Producto

Para empezar, conviene recordar que *Academia 3.0* no es una empresa productora o transformadora, ya que su actividad se enmarca dentro del sector terciario, pues lo que ofrece no es un producto físico, sino un **servicio**. Éste consiste en la impartición de clases particulares bajo dos modalidades diferentes, que son la presencial y la *online*, siendo los niveles educativos ofertados la *Educación Secundaria Obligatoria (ESO)*, el *Bachillerato* y la *Formación Profesional* referida a los *Ciclos Formativos de Grado Medio en Gestión Administrativa, Grado Superior en Asistencia a la Dirección, y Grado Superior en Administración y Finanzas*.

#### Precio

Para determinar el precio del servicio se ha tenido en cuenta que el alumnado que asiste a las clases presenciales debe asumir los gastos derivados del transporte hasta las instalaciones de la empresa, por lo que las cuotas de esta modalidad serán inferiores a las de la *online*. Con ello, no sólo *Academia 3.0* será más justa y equitativa con el alumnado, sino también conseguirá establecer una mejor distribución entre el número de alumnos/as que opta por una modalidad y el que opta por la otra. De esta manera, el **precio** será de 80 €/mes (dos sesiones semanales de una hora a 10 €/hora) para la modalidad presencial, mientras que para la modalidad *online* será de 100 €/mes (dos sesiones semanales de una hora a 12,50 €/hora).

#### Distribución

En esta variable se recogen los **canales de venta** de los que *Academia 3.0* hará uso en el desarrollo de su actividad, y que son:

- **Internet:** Aquí se incluye la Web de *Academia 3.0*, en la que estará disponible un formulario de contacto, así como un número de teléfono, para todas las personas que estén interesadas en recibir más información o en contratar el servicio.
- Las **llamadas telefónicas** al número de teléfono compartido a través de la Web del proyecto, así como a través de las páginas de *Facebook* e *Instagram* del mismo.
- El **contacto directo y personal** con el cliente mediante la visita al local de la empresa.

#### Promoción

Para llegar a su público objetivo, *Academia 3.0* hará uso de las siguientes **herramientas**:

- Las charlas informativas en los centros educativos de la comarca Daute.
- La Web de *Academia 3.0*.
- Las páginas, anuncios y llamadas a la acción en *Facebook* e *Instagram*.
- Las difusiones a través de *WhatsApp*.
- El de “*boca en boca*”.
- Folletos, carteles, *banners* y *flyers*, entre otros.



### 3.5 Funnel de ventas

Una vez creada *Academia 3.0*, y considerando que cada uno de los cuatro centros educativos públicos de la comarca Daute (que ofrece alguno de los niveles educativos de los que *Academia 3.0* imparte clases particulares) posee una media de 300 estudiantes (con sus respectivos 600 padres, madres y/o tutores legales), los **clientes potenciales identificados para el nicho “alumnado y/o padres, madres y/o tutores legales de la comarca Daute”** serán 3.600 personas en total. De todas ellas se espera contactar (**contactos potenciales**) con un 10% de las mismas a través de los diferentes canales (charlas informativas, *WhatsApp*, “boca en boca”, ...), lo que viene a ser 360 personas. Seguidamente, se realizará la **oferta potencial del servicio** a una sexta parte de éstas (16,67%), lo que supone 60 personas en total, de las que 15 aceptarán la oferta (**pedidos potenciales**). Toda esta información se muestra resumida en el *Anexo 12* y representada en un embudo [6] o *funnel* de ventas (ver *Anexo 13*).

Por otro lado, una vez *Academia 3.0* empiece su andadura se hará uso de la Web de la empresa y de anuncios en *Facebook* e *Instagram* mediante los que se promocionará, no sólo la modalidad presencial, sino, sobre todo, la modalidad *online*. En este sentido, cabe decir que se invertirán 30 €/mes en dichos anuncios, así como 9,90 €/año en el registro del dominio <https://proyectoacademia30.com/>. En el *Anexo 14* se incluye una captura de pantalla del alcance que tendrá la primera de las inversiones, mientras que en el *Anexo 15* se adjunta la factura correspondiente al pago de la cuota anual correspondiente al alojamiento de la página del proyecto, que ha sido desembolsado una vez ha finalizado la prueba gratuita que *LucusHost* ofrece. Teniendo en cuenta esta información, los **clientes potenciales identificados para el nicho “alumnado y/o padres, madres y/o tutores legales del resto del territorio español”** estarán entre las 289 y las 835 personas diarias que, si se calcula la marca de clase de dicho intervalo, vendrán a ser 562 personas/día. De todas ellas, se espera que contacten con la empresa (**contactos potenciales**) un 10% de las mismas, lo que vendría a ser 56 personas/día. Seguidamente, se realizará la **oferta potencial del servicio** a una sexta parte de las mismas (16,67%), lo que supone 9 personas/día, de las que 3 personas aceptarán la oferta (**pedidos potenciales**). Hay que considerar que se trata de una estimación y que ésta es el resultado a obtener cada día, sin tener en cuenta que hay épocas (como, por ejemplo, el verano) en las que la probabilidad de éxito es mucho menor que si los anuncios se publicaran coincidiendo con las fechas de entrega de notas al alumnado. Seguidamente, se muestra toda esta información resumida en el *Anexo 16* y representada en un embudo o *funnel* de ventas (ver *Anexo 17*).

Como cierre a este apartado, se ha elaborado un presupuesto de *marketing* [21] que incluye los gastos previstos mensuales en cuanto al **alojamiento de la página Web de Academia 3.0** (ya desembolsado y distribuido entre los 12 meses del año), la **inversión en anuncios de Facebook e Instagram**, y la **impresión de folletos**, carteles y *flyers*, entre otros, reflejados todos ellos en la siguiente tabla:

Tabla 4. Presupuesto de *marketing*

Concepto	Presupuesto	Gastado	Resto	Gasto previsto por mes					
				Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Dominio Web	4,95 €	4,95 €	0,00 €	0,825 €	0,825 €	0,825 €	0,825 €	0,825 €	0,825 €
Anuncios	180,00 €	0,00 €	180,00 €	30,00 €	30,00 €	30,00 €	30,00 €	30,00 €	30,00 €
Impresos	60,00 €	0,00 €	60,00 €	10,00 €	10,00 €	10,00 €	10,00 €	10,00 €	10,00 €
<b>TOTAL</b>	<b>244,95 €</b>	<b>4,95 €</b>	<b>240,00 €</b>	<b>40,825 €</b>	<b>40,825 €</b>	<b>40,825 €</b>	<b>40,825 €</b>	<b>40,825 €</b>	<b>40,825 €</b>

Concepto	Presupuesto	Gastado	Resto	Gasto previsto por mes					
				Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Dominio Web	4,95 €	4,95 €	0,00 €	0,825 €	0,825 €	0,825 €	0,825 €	0,825 €	0,825 €
Anuncios	180,00 €	0,00 €	180,00 €	30,00 €	30,00 €	30,00 €	30,00 €	30,00 €	30,00 €
Impresos	60,00 €	0,00 €	60,00 €	10,00 €	10,00 €	10,00 €	10,00 €	10,00 €	10,00 €
<b>TOTAL</b>	<b>244,95 €</b>	<b>4,95 €</b>	<b>240,00 €</b>	<b>40,825 €</b>	<b>40,825 €</b>	<b>40,825 €</b>	<b>40,825 €</b>	<b>40,825 €</b>	<b>40,825 €</b>

Fuente: *Academia 3.0*

### 3.6 Estrategia digital

En este apartado, se determinarán los principales **recursos digitales** de los que dispondrá la empresa, sus **funciones** y los **segmentos de clientes** a los que va dirigido su empleo en la ejecución del plan de *marketing*, siendo éstos los siguientes:



- La **Web de Academia 3.0**, que servirá como carta de presentación de la empresa. En ella también estará disponible un formulario de contacto para el alumnado (o sus representantes) que esté interesado en recibir clases particulares (sea de la modalidad que sea), así como un número de teléfono a través del que podrán contactar con el fundador para recibir información de una forma más directa, o bien, para contratar el servicio. Este canal estará orientado a los dos segmentos definidos anteriormente.
- Los **banners** y las **páginas creadas en Facebook e Instagram**, a través de las cuales se harán anuncios, llamadas a la acción como “*compartir*” o “*me gusta*”, y, además, los clientes potenciales podrán consultar cualquier cuestión relacionada con el servicio (como, por ejemplo, la relativa a su ubicación, horario, información de contacto y publicaciones realizadas por la empresa y/o por clientes). Al igual que el recurso anterior, estos canales estarán dirigidos a cualquiera de los dos segmentos determinados con anterioridad.
- **WhatsApp**, como aplicación a través de la que se crearán listas de difusión que incluyan los contactos del fundador y a los que se dará a conocer el servicio, pudiendo éstos contestar a los mismos en el caso de necesitar información adicional. Por otro lado, este canal sólo será utilizado con el segmento de los padres, madres y/o tutores legales.
- La creación de un **sitio Web en Google My Business** a través del que se llevará a cabo la gestión de la reputación de *Academia 3.0*, dada la importancia de *Google* al ser el buscador más utilizado en Internet, lo que, además, constituirá un escaparate para la empresa en el que compartir información relativa a su ubicación, el horario de prestación del servicio, los datos de contacto, la Web corporativa y los clientes de la misma. Además, este canal estará orientado a los dos segmentos en cuestión.
- La posibilidad que se le brindará al cliente de efectuar el **pago a través de PayPal**. Para ello se creará una cuenta a nombre de la empresa en dicha plataforma, vinculando el correo electrónico del fundador ([yogope@proyectoacademia30.com](mailto:yogope@proyectoacademia30.com)) a la cuenta bancaria del mismo. Este canal sólo será empleado con el segmento de los padres, madres y/o tutores legales.

### 3.7 Plan de acción

En este apartado, se establecerá la planificación anual a seguir por *Academia 3.0* para desarrollar el plan de *marketing*. Para ello se ha hecho uso de la Tabla 5, en la que se recogen las principales acciones a realizar, así como la fecha en la que deberá ejecutarse cada una de ellas [15]. Para su elaboración se ha tenido en cuenta la estacionalidad del servicio, la división del curso académico en trimestres y los períodos de vacaciones de verano, Navidad, Carnavales y Semana Santa. Así, dichas actuaciones serán especialmente intensas al principio y al final de cada trimestre, incluyendo el inicio y el cierre del curso académico. No obstante, también se desarrollarán acciones, con carácter periódico y a mitad de cada uno de los meses del año, para captar clientes que se incorporen al inicio del siguiente mes, de manera que no haya que fraccionar las cuotas, sino cobrarlas en su totalidad.

Tabla 5. Plan de acción

PLAN DE ACCIÓN (año 2022)												
PRIMER SEMESTRE	1T (del año)						2T (del año)					
	ENERO		FEBRERO		MARZO		ABRIL		MAYO		JUNIO	
1er lunes de cada quincena/Acción	3	17	7	21	7	21	4	18	2	16	6	20
Anuncios en Facebook e Instagram		X		X		X		X		X		X
Difusiones a través de WhatsApp	X		X		X		X		X		X	
Charlas informativas en centros educativos		X				X		X				X
SEGUNDO SEMESTRE	3T (del año)						4T (del año)					
	JULIO		AGOSTO		SEPTIEMBRE		OCTUBRE		NOVIEMBRE		DICIEMBRE	
1er lunes de cada quincena/Acción	4	18	1	15	5	19	3	17	7	21	5	19
Anuncios en Facebook e Instagram		X		X		X		X		X		X
Difusiones por WhatsApp	X		X		X		X		X		X	
Charlas informativas en centros						X						X

Fuente: *Academia 3.0*

### 3.8 Estrategia de distribución

En función de la modalidad de impartición de las clases y de si existen, o no, intermediarios en el canal de distribución, *Academia 3.0* empleará dos estrategias de distribución diferentes:

- En lo que a las clases presenciales se refiere, se utilizará una **estrategia de distribución directa**, ya que el servicio se prestará estando presentes, tanto el profesorado como el alumnado, es decir, el ofertante y el demandante. Además, y teniendo en cuenta este último aspecto, cabe añadir que se trata de una **estrategia de distribución física**.
- En lo que respecta a las clases *online*, se empleará una **estrategia de distribución indirecta**, al requerirse de conexión a Internet y de uno de los *partners* (como es *LucusHost*) como intermediario y como proveedor del *hosting* para *Moodle*, a través del cual el profesorado contactará con el alumnado para el desarrollo de las sesiones virtuales. Adicionalmente, y considerando los medios tecnológicos a emplear en la distribución del servicio, puede decirse que, además, se trata de una **estrategia de distribución digital**.

### 3.9 Estrategia de branding

Dado que *Academia 3.0* es una marca de nueva creación (en lo que a la impartición de clases particulares se refiere), a través del *branding* se intentará acercar la **imagen corporativa** de la misma a los clientes potenciales, siendo sus principales características las siguientes:

- **Nombre:** *Academia 3.0*. Éste surge de la necesidad de combinar lo tradicional con lo moderno. Por esta razón, la palabra “*Academia*” (de clases particulares, se entiende) va acompañada de la numeración “3.0”, propia de una versión de *software* y/o de actualización del mismo.
- **Logotipo:** Se refiere a la letra inicial del nombre de la empresa y destaca por su carácter minimalista, muy a la moda con los tiempos que corren. A continuación, se muestran distintas versiones del mismo:

Gráfico 4. Logotipo de *Academia 3.0*



Fuente: *Academia 3.0*

- **Color y tipografía corporativos:** El color corporativo principal de *Academia 3.0* será el azul, cuya mezcla, en el sistema *RGB*, es  $R=0, G=0, B=120$ . Dicho color se combinará con el blanco y la tipografía *League Spartan*. Sendos colores son similares a los de la bandera de la isla de Tenerife (ver Gráfico 5), en la que está ubicada la empresa, lo que contribuye a identificarla con el ámbito geográfico en el que se enmarca, aunque se trate de un proyecto que desarrolla parte de su actividad a través de Internet, con la deslocalización que ello pueda suponer [13].

Gráfico 5. Bandera de la isla de Tenerife



Fuente: *Isla de Tenerife. Vívela*

Una vez visto esto, las distintas estrategias de la empresa, en cuyas actuaciones sea necesario el uso de su imagen corporativa, deberán regirse por dichos criterios con el fin mantener una uniformidad entre todas ellas y alcanzar el objetivo de posicionamiento de la marca.

## 4. PLAN DE RECURSOS Y OPERACIONES

### 4.1 Estrategia de producción

En este apartado se definirá la estrategia de prestación de servicios de *Academia 3.0*, describiéndose la cadena de actuaciones que ha de seguir la empresa, aportándole un valor añadido a cada una de ellas.

Seguidamente, y a través de un esquema, se muestra, de manera resumida, todo el proceso de prestación del servicio y se especifica cada una de las actividades que lo componen, tanto para la modalidad *online* como para la presencial. No obstante, en el *Anexo 18* se realiza una descripción detallada de cada una de ellas.

Gráfico 6. Esquema del proceso de prestación del servicio de *Academia 3.0*



Fuente: *Academia 3.0*

### Subcontratación de procesos

Por último, **no será necesaria** la subcontratación (*outsourcing*) de ningún proceso, ya que el fundador cuenta con los conocimientos y la experiencia necesaria para llevar a cabo la administración y gestión de la empresa, como únicas actividades que no forman parte de la cadena de valor de *Academia 3.0*.

### 4.2 Estrategia de recursos materiales

Para comenzar, y en lo que a la **localización** de la empresa se refiere, las instalaciones de *Academia 3.0* estarán ubicadas en Calle El Perdón, nº 11, Buenavista del Norte (ver *Anexos 3, 4 y 5*). Se trata de una calle céntrica del municipio y, a la vez, muy transitada, en la que la disponibilidad de aparcamientos es alta y en la que existen otros negocios que están muy próximos a la academia, como, por ejemplo, *Carnicería Toño, Floristería Acosta, Generali Seguros, Modas de Ley o Almacenes Buenavista*. Además, cabe decir que se trata de empresas que gozan de una gran tradición en la localidad, así como de un elevado número de clientes, lo que puede ayudar a hacer más visible *Academia 3.0*. A esto también puede contribuir positivamente el hecho de que la Academia Municipal de Música *Juan González Lorenzo*, en la que muchos/as jóvenes reciben clases de música, esté a 50 metros, mientras que el centro del pueblo está a tan solo 100 metros de la misma.

Por otro lado, en la siguiente tabla se muestran los **recursos tangibles e intangibles, disponibles y necesarios**, de *Academia 3.0*:

Tabla 6. Recursos tangibles e intangibles, disponibles y necesarios, de *Academia 3.0*

Tipo de recursos	Disponibilidad	Descripción
Tangibles	Disponibles	<b>Instalaciones:</b> Local de 62,76 m <sup>2</sup> (propiedad del fundador y anexo a su vivienda) con acceso para personas con movilidad reducida, baño, conexión a Internet, servicio de recogida de basuras y suministros de luz y agua compartidos con la vivienda de éste. <b>Mobiliario:</b> 4 mesas de 155x75 cm, 16 sillas, una estantería y una pizarra vileda. <b>Equipos informáticos:</b> Dos ordenadores portátiles ( <i>webcams</i> incluidas), dos ratones, una televisión, una impresora y una <i>tablet</i> .
	Necesarios	<b>Recursos humanos:</b> El fundador y una persona contratada por cuenta ajena, ambos profesores de educación secundaria especializados en las materias a impartir y con experiencia docente previa. <b>Dos aulas:</b> Se obtendrán a través de la división del espacio de trabajo en dos aulas mediante placas de cartón yeso ( <i>pladur</i> ). <b>Rótulo:</b> Se instalará en la entrada del local de <i>Academia 3.0</i> y llevará impreso el nombre de la empresa. <b>Impresos:</b> Folletos, carteles y <i>flyers</i> con los que se dará a conocer el servicio que ofrece <i>Academia 3.0</i> .
Intangibles	Disponibles	<b>Recursos tecnológicos y digitales:</b> Alojamiento de la página Web de <i>Academia 3.0</i> durante un año (ya desembolsado).
	Necesarios	<b>Recursos tecnológicos y digitales:</b> <i>Hosting</i> para <i>Moodle</i> (como sistema de gestión del aprendizaje <i>online</i> ), la versión definitiva de la Web de <i>Academia 3.0</i> (como carta de presentación de la empresa en la red), la licencia (anual) para el uso del <i>Software DELSOL</i> (como herramienta de apoyo en las clases y para llevar a cabo la administración de la empresa) y las páginas en <i>Facebook e Instagram</i> .

Fuente: *Academia 3.0*

### 4.3 Organización y costes de personal

En cuanto al tipo de contrato, el fundador será un **trabajador autónomo**, dedicándose, a tiempo completo, al desempeño de su cargo y al ejercicio de sus funciones. Partiendo de que su salario vendrá a ser el beneficio que éste obtenga tras efectuar las retenciones e ingresos a cuenta del *IRPF* (pagos fraccionados), que en ocasiones resultarán *a ingresar* y en otras, *a devolver*, se estimará un salario de 16.096,08 € anuales, que es el que figura en el *Convenio colectivo de enseñanza y formación no reglada* para un profesor titular, según la *Resolución de 7 de octubre de 2019, de la Dirección General de Trabajo, por la que se registran y publican las tablas salariales para 2018 y 2019 del VIII Convenio colectivo de enseñanza y formación no reglada* [25]. Esta estimación se efectúa para disponer de más datos a la hora de elaborar el plan financiero, lo que proporcionará una visión más clara acerca de la viabilidad del proyecto.

En lo que respecta a la persona contratada, tendrá un **contrato temporal a tiempo parcial** (media jornada) de un año de duración y de 20 horas semanales (distribuidas en cuatro horas diarias: de lunes a viernes, de 15:30 a 19:30 hrs.), que se iniciará al principio de un curso académico (segunda quincena de septiembre) y que finalizará al inicio del siguiente, de manera que coincida, en duración, con la de un curso normal, y que, además, será prorrogable. Con respecto a su salario, será de 7.233,60 € brutos anuales [7], que es el que corresponde a la categoría de profesor/a auxiliar o adjunto/a, de dicho convenio.

### 4.4 Plan logístico

La actividad desarrollada por *Academia 3.0* se caracteriza por no requerir de mucho espacio de aprovisionamiento, por lo que los costes derivados del mismo serán casi nulos. Así, será necesario almacenar el material fungible que se consuma, principalmente, en el desarrollo de las clases presenciales, como pudiera ser el caso de folios, lápices, gomas de borrar, bolígrafos y rotuladores para la pizarra vileda, disponiendo de una estantería para tal fin, en la que también se colocarán los productos de limpieza y los geles hidroalcohólicos.

### 4.5 Diseño organizativo

En lo que se refiere al **organigrama** de la empresa, queda del siguiente modo:

Gráfico 7. Organigrama de *Academia 3.0*



Fuente: *Academia 3.0*

Por tanto, las personas que integran *Academia 3.0* ocuparán los siguientes **puestos de trabajo** (con sus respectivas **funciones**), que serán:

- **Director de Academia 3.0** (fundador): Dada la afinidad con su formación académica, se encargará de la dirección, organización, administración y gestión de la empresa, así como de la impartición de las clases que tengan que ver con la *Formación Profesional* referida a los *Ciclos Formativos de Grado Medio en Gestión Administrativa*, *Grado Superior en Asistencia a la Dirección*, y *Grado Superior en Administración y Finanzas*. Asimismo, también se ocupará de las clases de inglés, al disponer del nivel B2 en esta lengua. Además, será el encargado de gestionar la matriculación del alumnado, atender las consultas que se reciban (ya sean presenciales, telefónicas o mediante correo electrónico), planificar los horarios de las clases y actualizar la Web y las páginas de *Facebook* e *Instagram*. También se encargará de concertar las reuniones con los respectivos equipos directivos de los centros de la comarca Daute, con el

fin de concertar la realización de las charlas informativas para el alumnado. En lo que se refiere a las labores de limpieza del local, éstas serán compartidas entre el director y la persona contratada, cuyas restantes funciones se comentan a continuación.

- **Docente** (persona contratada): Se ocupará de la impartición de las clases que tengan que ver con el resto de niveles educativos que se ofertan, es decir, la *Educación Secundaria Obligatoria (ESO)* y el *Bachillerato*. No obstante, existe la posibilidad de realizar ajustes en el caso de que se observen desequilibrios en cuanto al número de estudiantes, al formarse unos grupos más numerosos que otros, por lo que se trata de una medida provisional. Además, y tal y como se apuntaba anteriormente, esta persona compartirá las labores de limpieza de las instalaciones con el director de *Academia 3.0*.

#### 4.6 Estrategia de recursos humanos

Para su elaboración se tendrán en cuenta los **objetivos** y la **misión**, la **visión** y los **valores** de *Academia 3.0*, vistos, respectivamente, en la introducción y en el apartado 1.1 del presente plan de empresa, con la finalidad de disponer, en el momento de partida, de un docente cuyo perfil se adapte a la filosofía y a las metas de la empresa, y, de aumentarse paulatinamente la plantilla de docentes, de otros que reúnan los mismos requisitos. Además, debe tratarse de personas que dispongan del **Máster en Formación del Profesorado de Educación Secundaria Obligatoria y Bachillerato, Formación Profesional y Enseñanzas de Idiomas**, y de la **certificación negativa del Registro Central de Delincuentes Sexuales** debidamente actualizada, y que sientan un especial **interés e inquietud por la innovación**, debiendo estar al día de cuantas novedades surjan al respecto, todo ello con el objetivo de que *Academia 3.0* alcance la especialización en la teleformación, sin perder de vista la formación presencial.

Por otro lado, se fomentará la **motivación** de la persona contratada (así como la de cuantas se puedan incorporar en el futuro) a través del **trato directo** entre el fundador y ésta, el **respeto mutuo**, una **política retributiva justa** y el **fomento de la formación continua**. Esto favorecerá el nivel de desempeño y desarrollo profesional de ambas partes, contribuyendo a la consecución de los objetivos de la empresa y a la oferta de un servicio de formación de calidad.

#### 4.7 Utilización de tecnologías digitales

- Se llevará a cabo, principalmente, en la impartición de las clases bajo la modalidad telemática, en las que el alumnado deberá conectarse a la plataforma *online* haciendo uso de la cuenta de correo corporativo que se le habrá asignado para, entre otras cosas, gestionar el permiso de acceso al sistema de gestión del aprendizaje al que se accede a través de la página <https://proyectoacademia30.com/>, siendo, la versión actual, **Moodle 3.10.3+ (Build 20210430)**. En este sentido, las videollamadas, a través de las que se desarrollarán las clases virtuales, se harán mediante **Jitsi**, recurso del que dispone *Moodle* y que se implementará en los distintos cursos que el profesorado desee crear. En caso de producirse algún tipo de fallo técnico que impida el uso de *Moodle*, se empleará otras aplicaciones del mismo campo, como pudiera ser el caso de *Google Classroom* y *Google Meet*.
- En ambas modalidades se fomentará la aplicación de los contenidos teóricos de una manera práctica, dinámica y entretenida, no sólo realizando actividades similares a las que el alumnado desarrolla en su centro, sino proponiendo otras más modernas que faciliten su comprensión y permitan obtener resultados con mayor rapidez, pues el objetivo fundamental es asegurar el aprendizaje del alumnado y que éste se vea reflejado en la mejora de su rendimiento académico. En este sentido, cobra especial importancia el uso de las **TICs**, empleando herramientas de gamificación como **Kahoot!** y **H5P** (integrada en *Moodle*), así como otras de *flipped classroom*, como, por ejemplo, **Edpuzzle**, que harán aumentar la motivación del alumnado y mejorar su aprendizaje individual de una forma autónoma.
- En las clases relativas a módulos de formación profesional de los ciclos formativos ya comentados, se emplearán, como herramientas, los programas que forman parte del *Software DELSOL*, como son, **FACTUSOL**, **CONTASOL** y **NOMINASOL**, y de los que se adquirirá su licencia (anual). Ello permitirá al alumnado descubrir la utilidad real de los contenidos teóricos aprendidos y su aplicación al mundo laboral, desarrollando una formación más profesional y práctica, y, por tanto, más adaptada al tipo de estudios que están cursando.
- Se fomentará el envío de documentos a través de **correo electrónico** y/o el almacenamiento, acceso y uso compartido de archivos a través de **Google Drive**, **Microsoft OneDrive** u otra aplicación de analogía similar a éstas.

## 5. PLAN FINANCIERO

### 5.1 Estrategia financiera

En este apartado, se establecerá la forma a través de la que *Academia 3.0* obtendrá los recursos necesarios para la puesta en marcha y desarrollo de su actividad.

Asimismo, es necesario tener en cuenta algunas consideraciones previas, como son:

- El **período inicial** será el ejercicio **2022**.
- La **aplicación del IRPF**, al tratarse de una empresa individual (autónomo), siendo el tipo impositivo, para el primer año, del 30% (al obtenerse rentas cuyo importe total está comprendido entre 20.200,01 y 35.200,00 €), y, para el segundo y tercero, la **aplicación del Impuesto sobre Sociedades** (25%). Este cambio se debe a que, en base al importe neto de la cifra de negocios del primer ejercicio, se efectuará el cambio a Sociedad Limitada Unipersonal en el segundo año, soportando una carga impositiva inferior. Si bien los trámites de constitución difieren de los de una empresa individual, se mantendrá la composición patrimonial resultante del primer año de actividad.
- La **aplicación del IGIC**, cuyo tipo impositivo general es del 7%, aunque, para el caso de *Academia 3.0*, sólo se tendrá en cuenta en los gastos en los que ésta incurra, al estar exenta de incluirlo en las facturas de prestación del servicio.
- La **vida útil de los elementos del inmovilizado** se obtendrá de la tabla de coeficientes de amortización lineal de la *AEAT* [4], siendo la misma el período máximo de años, al estar todos los recursos disponibles en buenas condiciones y al llevarse a cabo las inversiones para la adquisición de la licencia (anual) del *Software DELSOL*, la reforma y el rótulo, con carácter previo al inicio de la actividad.
- La **vida útil de la licencia (anual) del Software DELSOL** será de 1 año, ya que éste se actualiza una vez al año, debiendo volver a pagar la cuota de 749,00 € (*IGIC* incluido) una vez haya transcurrido el mismo (ver *Anexo 19*).
- Los **valores del local y del solar** en los que está ubicada *Academia 3.0* son los que representan los 62,76 m<sup>2</sup> de superficie de las instalaciones de ésta con respecto a los 255,53 m<sup>2</sup> de la superficie total, en la que también se incluye la vivienda del fundador, siendo el valor total de éstos 35.891,36 y 11.604,71 €, respectivamente. Dicha proporción también se tendrá en cuenta en la imputación a la actividad de la tasa de recogida de basuras, el *IBI*, la conexión a Internet y los suministros de agua y luz, costes compartidos con la vivienda del fundador.
- Hay que recordar que, inicialmente, se trata de una empresa individual, en la que no existe un capital mínimo legal a desembolsar para la constitución de la misma, siendo la responsabilidad del socio fundador ilimitada. Por tanto, éste hará frente a las obligaciones contraídas con todo su patrimonio. No obstante, conviene dejar claro que, en la **elaboración del plan financiero**, sólo se han considerado los **bienes del mismo que están afectos a la actividad económica**.

#### 5.1.1 Objetivos financieros

- **Hacer frente a la inversión inicial** necesaria para dividir el espacio de trabajo en dos aulas y colocar un rótulo a la entrada de la academia (753,38 €), así como para adquirir la licencia (anual) para el uso del *Software DELSOL* (700,00 €), cuyo total será de 1.453,38 €.
- **Conseguir una liquidez y una rentabilidad** que contribuyan al desarrollo de la actividad diaria de la empresa, así como al crecimiento de la misma.

#### 5.1.2 Obtención y captación de recursos

En lo que a los recursos se refiere, estarán formados por:

- **Recursos propios**, cuya cantidad total la representa el capital social de la empresa, compuesto por la inversión en los distintos bienes que componen el patrimonio de la misma y la aportación inicial de 1.453,38 € efectuada por el fundador, que será depositada en una cuenta bancaria de *CaixaBank* a nombre del mismo.
- **Recursos ajenos**, obtenidos a través de la línea ICO Empresas y Emprendedores [12], y cuya cuantía estimada es de 3.509,28 €, que será la necesaria para garantizar el pago de los gastos (correspondientes al primer año de actividad) que se consideran fundamentales para el correcto desarrollo de la misma, entre los que están las cuotas del *RETA* del fundador y de la Seguridad Social a cargo de la empresa (las cotizaciones a la Seguridad Social y las retenciones a cuenta del *IRPF* de las nóminas de la persona contratada se deducirán del

importe bruto de las mismas, por lo que no se consideran como costes). Además, esa inversión también deberá cubrir la parte proporcional (de la superficie del local con respecto a la del conjunto total de la vivienda) de los suministros, de la tasa de recogida de basuras, de la conexión a Internet y del IBI, así como el alojamiento de la página Web y del *hosting* para Moodle, y las hipotéticas liquidaciones del modelo 111 de *Retenciones e ingresos a cuenta* que resulten a pagar a lo largo del primer año, y que se deberán efectuar bajo la titularidad del fundador dado de alta como autónomo. Además, esta financiación tiene un plazo de 3 años y un tipo de interés del 4,10%, siendo compatible con la subvención que se solicitará al Gobierno de Canarias y que se analizará a continuación.

- **Recursos ajenos**, procedentes de la Subvención para la promoción del empleo autónomo del Servicio de Promoción de la Economía Social del Gobierno de Canarias [22], y cuya cuantía estimada es de 3.000,00 €, siendo la vida útil de la misma 3 años. En función del objeto de la subvención a solicitar, existen distintas modalidades, entre las que están: *Subvención por Establecimiento*, *Subvención Financiera*, *Subvención para Asistencia Técnica* y *Subvención para Formación*. En este sentido, y teniendo en cuenta los objetivos financieros de Academia 3.0, se solicitará la primera de ellas, que se concede en base a la concurrencia de una determinada situación personal del perceptor, como, por ejemplo, el hecho de estar desempleado. En caso de no ser aceptada, se solicitará la modalidad *Subvención Financiera*, en la que habrá que acreditar, mediante una memoria, la inversión que se haya efectuado para la creación y puesta en marcha de la actividad. La cuantía máxima, para todas y cada una de las modalidades, es de 10.000,00 €.

Por otro lado, en los *Anexos 20 y 21* se muestran las inversiones a efectuar durante los tres primeros años de actividad y el detalle de la inversión inicial en *Academia 3.0*, respectivamente.

### 5.1.3 Planificación de tesorería

- Previamente al momento de creación de la empresa se efectuarán difusiones a través de *WhatsApp* entre los contactos del fundador y se hará uso del de “*boca en boca*”, a fin de dar a conocer el servicio que prestará *Academia 3.0*, obtener el **compromiso de futuros clientes** y empezar a generar ingresos desde el mismo momento en que se cree la empresa. Por esta razón, en la planificación de tesorería se tendrán en cuenta, desde el primer mes de actividad, la cantidad de servicios que está previsto prestar para el primer semestre del primer año.
- *Academia 3.0 no tendrá que añadir el IGIC en las facturas que entregue a sus clientes*, soportando éstos un menor importe a pagar y resultando las **autoliquidaciones trimestrales** de dicho impuesto **a devolver**, es decir, a favor de la empresa (ver *Anexo 22*).
- Los **cobros de las cuotas mensuales** a pagar por el alumnado se deberán realizar **al inicio de cada mes** (preferiblemente entre los días 1 y 10 de cada uno de ellos), pues con ellas se cubrirá el resto de costes a los que no irá destinada la inversión inicial procedente de los recursos propios y ajenos, siendo los gastos de personal los más significativos.
- Las **cuotas del RETA** serán de 60 €/mes durante los primeros 12 meses; 143,10 €/mes del mes 13 al 18; 200,30 €/mes del 19º al 24º mes; y 200,30 €/mes del mes 25 al 36. Todo ello hará **disminuir la necesidad de liquidez** que pudiera llegar a tener la empresa.
- El período de mayor actividad de *Academia 3.0* coincidirá con el curso académico, disminuyendo ésta especialmente en el periodo estival. Para hacer frente a esta **estacionalidad del servicio** será necesario contactar nuevamente, y antes del final de cada curso, con los equipos directivos de los centros educativos de la comarca Daute para volver a ofrecer el servicio al alumnado, en especial, a aquél que peores resultados haya obtenido y desee recibir clases en verano, con el objetivo de que recupere, en septiembre, aquellas asignaturas que haya podido suspender. Esto redundará positivamente en la liquidez de la empresa en dichos períodos críticos del año.

Como resultado de todo lo comentado anteriormente, en el *Anexo 23* se recoge la previsión de tesorería mensual del primer año de recorrido de *Academia 3.0*, en el que se observa que sólo existirán flujos de tesorería negativos durante los primeros 6 meses, en los que el número de alumnos/as será relativamente bajo, pasando a ser positivo del séptimo mes en adelante, dado el aumento de clientes previsto para el segundo y los sucesivos semestres. Finalmente, en el *Anexo 24* se recoge la previsión de tesorería anual de los tres primeros años de andadura.



### 5.1.4 Política de remuneración del capital

- Al término del primer año, y partiendo de que, por su tipología, la empresa **no estará obligada a la dotación de la reserva legal**, el beneficio que se obtenga se reinvertirá en un 50% en la misma, mientras que la cantidad restante se destinará al reparto de dividendos.
- En el segundo, además de reinvertir el 50% en la empresa, se dotará tanta reserva legal como sea necesario para alcanzar, como mínimo, el 20% del capital social de la empresa, pues con el 10% del beneficio no será suficiente. La cantidad restante irá destinada al reparto de dividendos.
- En el tercero de los ejercicios sólo se dotará la cantidad restante hasta alcanzar el 20% del capital social de ese año, reinvertiendo, de igual modo, el 50% en *Academia 3.0* y destinando el resto a la distribución de dividendos.

Finalmente, en el *Anexo 25* se puede comprobar cómo quedará la distribución del resultado obtenido en cada uno de los tres ejercicios.

## 5.2 Escenarios de mercado

- El escenario de partida será el escenario **previsible**, del que se obtendrán los dos escenarios restantes a través de un aumento y una reducción, respectivamente, del 50% en la cantidad de servicios que *Academia 3.0* tiene previsto prestar semestralmente, manteniendo los precios constantes. Siguiendo con dicho escenario, la cuantía de la subvención que está previsto obtener será de 3.000,00 €, mientras que la de la línea ICO será de 3.509,28 €.
- En lo que se refiere al escenario **optimista**, para afrontarlo habrá que realizar la **contratación adicional de un docente** a través de un **contrato temporal a tiempo parcial** (de media jornada, con un total de 20 horas semanales y de un año de duración). En este sentido, el importe de la subvención será de 5.000,00 € y el de la línea ICO, de 6.000,00 €.
- En lo que respecta al escenario **pesimista**, supondrá que la actividad será llevada a cabo, única y exclusivamente, por el fundador, no realizándose **ninguna contratación por cuenta ajena**. En este escenario, la cuantía de la subvención será de 1.555,12 €, que será igual a la de la inversión inicial a efectuar, pero con el *IGIC* incluido. Dicha subvención se obtendrá (en el hipotético caso de que sea denegada la *Subvención por Establecimiento*) mediante la solicitud de la *Subvención Financiera*, debiendo elaborar una memoria de dicha inversión. Por su parte, el importe de la línea ICO será de 1.500,00 €.

Por último, tanto para un escenario como para el otro, el resto de **costes**, exceptuando la cuota del *RETA* (que aumenta), se estima que se será **constante** respecto al escenario previsible.

### 5.2.1 Escenario previsible

- **Previsión de prestaciones de servicios:** En lo que a la modalidad **presencial** se refiere, para los 3 primeros años de actividad de *Academia 3.0*, será de 15 estudiantes para el primer semestre de andadura; 20 para el segundo; 25 para el tercero; 30 para el cuarto; 35 para el quinto, y 40 para el sexto, logrando un crecimiento **constante** con el transcurso del tiempo. En lo que respecta a la modalidad **online**, será de 10 estudiantes para el primer semestre de andadura; 15 para el segundo; 25 para el tercero; 40 para el cuarto; 60 para el quinto; y 85 para el sexto, logrando un crecimiento **exponencial** con el transcurrir del tiempo.
- **Punto muerto** o umbral de rentabilidad (para los años 2022, 2023 y 2024): Será de 310, 323 y 326, respectivamente, que, en euros, equivale a 27.900,63, 29.089,68 y 29.353,93 €.
- **Previsión de tesorería:** Positiva y creciente para los tres ejercicios, siendo la resultante al final de cada uno de ellos de 10.726,78, 43.406,58 y 116.673,11 €. Todos y cada uno de estos datos aparecen reflejados en el *Anexo 26*.

### 5.2.2 Escenario optimista

- **Previsión de prestaciones de servicios:** En lo que respecta a la modalidad **presencial**, será de 23 estudiantes para el primer semestre; 30 para el segundo; 38 para el tercero; 45 para el cuarto; 53 para el quinto, y 60 para el sexto. En lo que se refiere a la modalidad **online**, será de 15 estudiantes para el primer semestre; 23 para el segundo; 38 para el tercero; 60 para el cuarto; 90 para el quinto; y 128 para el sexto.

- **Punto muerto** o umbral de rentabilidad (para los años 2022, 2023 y 2024): Será de 415, 429 y 432, respectivamente, que, en euros, equivale a 37.366,18, 38.573,41 y 38.847,25 €. En este sentido, conviene decir que el tipo impositivo del *IRPF* aplicado, en este escenario y para el primer año, ha sido el 37%, pues las rentas obtenidas en el mismo están dentro del intervalo 35.200,01-60.000,00 €. En los siguientes años, tal y como sucedía con el escenario previsible, se aplica el Impuesto sobre Sociedades (25%), tras cambiar la personalidad de la empresa, pasando de empresa individual (física) a S.L.U. (jurídica).
- **Previsión de tesorería:** Positiva y creciente para los tres ejercicios, siendo la resultante, al final de cada uno de ellos, de 21.238,64, 71.494,05 y 181.150,65 €. Todos y cada uno de estos datos aparecen reflejados en el *Anexo 27*.

### 5.2.3 Escenario pesimista

- **Previsión de prestaciones de servicios:** En lo que se refiere a la modalidad **presencial**, será de 8 estudiantes para el primer semestre; 10 para el segundo; 13 para el tercero; 15 para el cuarto; 18 para el quinto, y 20 para el sexto. En lo que se refiere a la modalidad **online**, será de 5 estudiantes para el primer semestre; 8 para el segundo; 13 para el tercero; 20 para el cuarto; 30 para el quinto; y 43 para el sexto.
- **Punto muerto** o umbral de rentabilidad (para los años 2022, 2023 y 2024): Será de 205, 218 y 221, respectivamente, que, en euros, equivale a 18.490,92, 19.642,39 y 19.882,08 €. Además, es necesario hacer mención a los tipos impositivos del *IRPF* aplicados el primer y segundo año, que, al estar situado el total de prestaciones de servicios en los intervalos 12.450,00-20.200,00 y 20.200,01-35.200,00 €, han sido el 24 y el 30%, respectivamente. En el tercer año, tal y como sucedía con los escenarios previsible y optimista, se aplica el Impuesto sobre Sociedades (25%). También conviene decir que, en este escenario, el resultado del primer ejercicio será negativo y será compensado con el resultado positivo del ejercicio siguiente.
- **Previsión de tesorería:** Positiva y creciente para los tres ejercicios, siendo la resultante, al final de cada uno de ellos, de 1.679,10, 14.799,31 y 50.477,30 €. Todos y cada uno de estos datos aparecen reflejados en el *Anexo 28*.

## 5.3 Política de financiación del crecimiento

En cuanto a la **financiación del crecimiento**, *Academia 3.0* se financiará con los **resultados** obtenidos en los distintos ejercicios, lo que traerá consigo una mayor rentabilidad para la empresa. Así, se prevé alcanzar resultados positivos en los tres ejercicios a partir de un crecimiento constante en la prestación de servicios bajo la modalidad presencial, y de un crecimiento exponencial de los prestados de manera *online*. De darse resultados negativos, la opción principal será la financiación mediante la aportación de recursos propios, evitando, en la medida de lo posible, la financiación con recursos ajenos, deudas u obligaciones de pago.

Por último, y en cuanto al 50% a reinvertir en la empresa, las cantidades resultantes de la aplicación del mismo podrán ir destinadas a la adquisición de recursos materiales, al aumento de la remuneración de los recursos humanos, a la apertura de otra academia en alguno de los restantes municipios de la comarca y/o a la contratación de más docentes, de manera que todas ellas contribuyan a aumentar la capacidad de prestación de servicios de *Academia 3.0* y se reduzca la posibilidad de existencia de recursos ociosos.

## 5.4 Análisis patrimonial

En este último apartado, se debe tener presente que los datos introducidos, en la elaboración del plan financiero, son **estimados**, y, además, que se ha tenido que adaptar la plantilla en *Excel* proporcionada al tipo general del *IGIC*, al *IRPF* (para el primer año) y a la exención, en cuanto a la inclusión del primero de dichos impuestos, en las facturas de prestación del servicio. De esta manera, se ha obtenido un Balance de Situación, una Cuenta de Resultados y unas ratios financieras lo más ajustados posible a la realidad prevista para *Academia 3.0* y a los tipos de empresa que a lo largo del tiempo representa, procediéndose a realizar un análisis de los datos obtenidos al final del primer, segundo y tercer año (2022, 2023 y 2024, respectivamente) para los mismos.

### 5.4.1 Balance de Situación

Tal y como se observa en el balance de *Academia 3.0* para el escenario previsible y para cada uno de los tres primeros años de desarrollo de la actividad (ver *Anexo 29*), los datos que arroja el mismo son **positivos**. Así, y en lo que respecta a la **estructura económica** (Activo), el

Activo No Corriente es mayor que el Activo Corriente en el ejercicio 2022, mientras que el segundo es mayor que el primero en los dos siguientes años. Por esta razón, y de confirmarse este escenario, la empresa deberá plantearse la posibilidad de invertir los posibles excesos de liquidez en activos que contribuyan a aumentar su capacidad de prestación de servicios.

Por otro lado, y en lo que se refiere a la **estructura financiera** (Patrimonio Neto y Pasivo), en cada uno de los tres ejercicios, *Academia 3.0* se financia, principalmente, con recursos propios, pues el Patrimonio Neto, en cada uno de ellos, es mayor que el Pasivo. Además, el Pasivo No Corriente es nulo en el segundo y tercer ejercicios, siendo el total del Pasivo igual al Pasivo Corriente, por lo que la empresa sólo se financiará a corto plazo en ambos periodos.

Por último, el **Fondo de Maniobra** para cada uno de los tres períodos es **positivo**, pues el Activo Corriente es mayor que el Pasivo Corriente en todos ellos, siendo la empresa capaz de hacer frente a sus obligaciones a corto plazo con la liquidez de la que dispone.

#### 5.4.2 Cuenta de Resultados

En lo que a la Cuenta de Pérdidas y Ganancias (para el escenario previsible) se refiere (ver *Anexo 30*), *Academia 3.0* obtendrá **resultados positivos** (beneficios) en los tres primeros años de actividad, y, además, crecientes, siendo el mayor el correspondiente al ejercicio 2024. Ello se debe a que la mayor parte de los gastos se mantienen constantes (a excepción de los gastos de personal, que aumentan al hacerlo las cuotas del *RETA*) a medida que aumenta el importe neto de la cifra de negocios (debido al incremento en el número estimado de servicios a prestar cada semestre), lo que, a su vez, habla muy bien de la rentabilidad obtenida a través de los bienes del Activo No Corriente de la empresa (Inmovilizados Intangible y Material, principalmente). Además, y tal y como se apuntaba en el subapartado 5.1.4, los beneficios obtenidos en cada ejercicio se reinvertirán en un 50% en la empresa.

#### 5.4.3 Ratios financieras

A continuación, se analizarán varias ratios, que serán indicadores del grado de consecución de los objetivos financieros establecidos en el subapartado 5.1.1, prestando especial atención a las de **endeudamiento**, **rentabilidad económica** y **rentabilidad financiera**. No obstante, en el *Anexo 31* se incluyen éstas y otras ratios a través de las que se evaluarán aspectos como la liquidez, la rotación de los activos, el período medio de maduración y el crecimiento equilibrado.

- **Ratio de endeudamiento:** Aumenta del primer al segundo ejercicio, manteniéndose constante en el tercero. Lo recomendable para la empresa es que este valor siga aumentando hasta que se sitúe entre 0,4 y 0,6. Además, esta ratio representa la proporción de los recursos ajenos sobre el total de recursos de la empresa, siendo ésta de un 14% para el año 2022, y de un 18% para el 2023 y el 2024.
- **Rentabilidad económica:** Aumenta cada año, lo que implica un aumento de la rentabilidad de los activos de la empresa debido a un incremento en el margen mayor que la disminución en la rotación de los activos. Ello hace que la empresa sea cada vez más eficiente.
- **Rentabilidad financiera:** Aumenta de un año a otro, aunque su valor es inferior al de la rentabilidad económica. Además, el apalancamiento es negativo al ser inferior a 1. Por estas razones, contraer deuda no será lo conveniente para *Academia 3.0*.

## 6. RSC: IMPLICACIONES ÉTICAS Y/O SOCIALES

*Academia 3.0* es un proyecto hecho por y para personas, que persigue el **enriquecimiento cultural e intelectual** de sus principales clientes: los/as alumnos/as. Por ello, los **valores éticos y morales** serán el pilar sobre el que se deben asentar las bases del conocimiento a impartir y las relaciones que se establezcan entre el profesorado, el alumnado y los padres, madres y/o tutores legales, así como con el resto de “*stakeholders*”, como, por ejemplo, los centros educativos de la comarca, los proveedores de servicios telefónicos, alojamiento Web y *hosting* para *Moodle*, y de suministro de material de oficina, y la sociedad en general.

Por otra parte, la **apuesta por la innovación** será otro de los puntos fuertes sobre los que se asentará el proyecto y de la que se espera lograr una mejora continua. El resultado de esta continua actualización debe ser una formación de calidad, adaptada a los tiempos que corren, y de la que también se beneficien los habitantes de la comarca Daute.

## 6.1 Compromisos éticos del emprendedor

- Ofrecer un **servicio de calidad**.
- Desarrollar la actividad en base a **valores** como el **respeto mutuo**, la **responsabilidad** en el trabajo y la **justicia** ética y profesional. Bajo estas premisas, no sólo se obtendrá alumnos/as con una mejor preparación, sino también personas más justas, responsables y profesionales que construyan un mejor entorno social.
- La **confidencialidad** del alumnado y de los dos docentes. En este sentido, el fundador se compromete a cumplir las leyes de protección de datos vigentes, así como a garantizar el cumplimiento por parte de los/as alumnos/as.

## 6.2 Impactos en la sociedad

- El uso de papelería, dentro de la modalidad presencial, será uno de los aspectos a los que *Academia 3.0* pretende hacer frente, empleando el mismo sólo en los casos en que sea estrictamente necesario, fomentando su **reciclaje** y haciendo hincapié en el empleo de otras alternativas como pudiera ser el **correo electrónico** y/o el **almacenamiento y uso compartido de archivos** de manera *online*.
- A través de la modalidad virtual se perseguirá la **minimización de la huella de carbono** que genera el desplazamiento del alumnado hasta las dependencias de la academia, al no tener éste que hacer uso del transporte público o de vehículos, pudiendo recibir las clases desde casa o desde cualquier otra ubicación en la que se encuentre.
- Teniendo en cuenta la situación actual con respecto a la *COVID-19*, inicialmente se dará una especial promoción a la modalidad *online* como apuesta por la **seguridad** y la **salud** de alumnado y profesorado. No obstante, se dotará a la academia de geles hidroalcohólicos y se tomarán las pertinentes medidas en cuanto a limpieza y desinfección entre sesiones, ventilación y mantenimiento de la distancia de seguridad, con el fin de que las dependencias resulten seguras para aquéllos/as que se acojan a la modalidad presencial, de tal manera que la academia no llegue a ser un foco de contagio.

## CONCLUSIONES

Una vez elaborado el presente plan de empresa, se puede llegar a la conclusión de que la definición del modelo de negocio, los análisis de los entornos interno y externo de *Academia 3.0*, y el desarrollo de los distintos planes, pueden ser **compatibles** con los objetivos generales y específicos de la empresa, pudiendo representar, dicho trabajo, un **plan de ejecución** para la creación y puesta en marcha de la misma.

Además, este trabajo ha resultado de **utilidad** en cuanto a la posibilidad de conocer, en profundidad, la comarca Daute (en la que radicará el proyecto); de profundizar en el análisis y estudio de la competencia; de investigar acerca de las últimas novedades en el uso de las *TICs* en el sector educativo; de establecer los trámites necesarios para la creación y puesta en marcha de la empresa; y de constatar las principales fuentes normativas a tener en cuenta en el desarrollo de la impartición de las clases particulares y en las relaciones entre profesorado, alumnado, padres, madres y/o tutores legales, y el resto de grupos de interés.

Asimismo, este proyecto, a partir de la elaboración del plan financiero y del análisis de los datos obtenidos en el mismo, también ha permitido determinar algunas **posibles medidas** a implementar, como puede ser la posibilidad de impartir clases particulares a domicilio, el aumento de la oferta de niveles educativos (*Educación Infantil, Educación Primaria*, estudios universitarios, etc.), la apertura de otro centro en alguno de los otros municipios de la comarca y/o la contratación de más docentes. No obstante, todo dependerá del escenario de mercado en el que se mueva *Academia 3.0*, debiendo tomar la decisión que mejor se adapte al mismo.

## VALORACIÓN

Este trabajo representa y resume una andadura de, aproximadamente, 16 años en la impartición de clases relacionadas con todo tipo de conocimientos y materias. Todo comenzó en el año 2004, cuando di clases, por primera vez, como profesor de música en la especialidad de trompeta en la academia municipal de música de Buenavista del Norte, mi pueblo. Desde ese momento supe que la educación, de la que tanto había disfrutado de forma pasiva, iba a formar parte de mi vida de una manera mucho más activa. A lo largo de todos estos años he pasado por otras academias de música, he obtenido el *Máster en Formación del Profesorado*,

he regentado mi propia academia de clases particulares (presenciales) y he trabajado como profesor en diversos institutos de Tenerife. Implícitamente está mi pasión, no sólo por la música, sino también por las nuevas tecnologías, lo que ha dado como resultado una especie de *cocktail* cuya guinda será, antes que temprano, *Academia 3.0*.

Como cual padre orgulloso de sus hijos/as, esa misma es la sensación que he experimentado una vez ha sido elaborado el presente trabajo. Este nivel de satisfacción alcanzado no hubiera sido posible sin el empeño personal por querer hacer las cosas de la mejor forma posible y sin el apoyo y la comprensión de mi compañera de vida y mi futura compañera de trabajo en *Academia 3.0*: Cristina, mi esposa. Sin ti, este Trabajo Final de Grado nunca habría sido posible. También quiero dar las gracias a mis hijas, Elena y Laura, por tantas mañanas y tardes en las que sacrifiqué su compañía por las teclas de este ordenador; a mi madre, por su preocupación e interés constantes; a mi tutora, Ainhoa, por sus sabias recomendaciones; y, como no, a la luz que me guía: mi padre. Esto va por ti.

## AUTOEVALUACIÓN

A pesar de conocer el sector en el que está enmarcada *Academia 3.0*, no quiero pasar por alto las **dificultades encontradas** en la elaboración del mismo, como fue la determinación de la posición de *Academia 3.0* frente a la competencia, que fue plasmada a través de la *Curva de Valor* y el *Mapa de Posicionamiento*. Dicha dificultad radicó en la concreción de las variables a considerar, en base a las cuales fue establecida la posición de la empresa, previa valoración de cada una de ellas, tanto para *Academia 3.0* como para los citados competidores.

Otra dificultad fue el establecimiento de la inversión inicial dentro del plan financiero. Al tratarse de una empresa individual (autónomo), la responsabilidad es ilimitada, por lo que dicha inversión vendría a ser todo el patrimonio del fundador. No obstante, y con el fin de establecer una relación entre el desarrollo de la actividad y los medios empleados para ello, en la elaboración del plan financiero no se consideraron todos los bienes del mismo, sino sólo aquéllos que están afectos a la actividad económica.

En lo que a las **valoraciones recibidas** se refiere, se han rectificado aspectos como el *IAE*, que inicialmente estaba enmarcado en una actividad profesional, optando, finalmente, por una actividad empresarial; la composición del equipo fundacional, integrado en un primer momento por el fundador y una persona contratada, y que, posteriormente, pasó a estar formado, única y exclusivamente, por el fundador de *Academia 3.0*; la definición de la estrategia de posicionamiento, a la que se aludió anteriormente, y que, *a priori*, no justificaba la posición de la empresa, siendo necesario, para ello, volver a realizar un análisis de la competencia, reasignando nuevos valores a las variables a tener en consideración; el precio, que, con el objetivo de diferenciar a la empresa de la competencia y de que éste contribuyera a que el servicio ofrecido fuese percibido como de calidad, fue aumentado de 60 a 80 €/mes, para la modalidad presencial, y de 80 a 100 €/mes, para la *online*; los recursos ajenos, que, inicialmente, se limitaban a la subvención a la que se aludía en el plan financiero y que, *a posteriori*, se le añadió la línea ICO; el cambio a Sociedad Limitada Unipersonal en función del importe neto de la cifra de negocios y con el objetivo de soportar una carga impositiva inferior; y, por último, la nómina inicial fijada para el fundador, pero que, al tratarse de una empresa individual, no existirá como tal, pues lo que éste percibirá será el beneficio de la actividad una vez se haya efectuado el pago de impuestos. No obstante, se ha estimado la misma, en base al convenio colectivo del sector, con el fin de disponer del mayor número de datos posibles en la elaboración del plan financiero.

Finalmente, y dejando a un lado las dificultades, creo que el trabajo llevado a cabo ha sido serio, riguroso, ordenado, coherente, cohesionado y completo. Personalmente, *“he puesto toda la carne en el asador”* en todas y cada una de las actividades de las que se compone el mismo, intentando ser lo más profesional posible por tratarse de una modalidad de Trabajo Final de Grado que lo que persigue no es sólo la elaboración de un plan de empresa, sino también la posible creación y puesta en marcha del mismo, con la consiguiente generación de valor que se obtendría a través del desarrollo de una actividad económica como es la prestación del servicio de impartición de clases particulares.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- [1] ACADEMIA en CASA. Recuperado de: <https://bit.ly/3bv5ApF>
- [2] Academia Guiu. Recuperado de: <https://bit.ly/3tPAD5R>
- [3] Agencia Canaria de Calidad Universitaria y Evaluación Educativa (QACCUEE). *Informe Canarias PISA 2018*. Recuperado de: <https://bit.ly/3ohr6n7>
- [4] Agencia Tributaria. *Especialidades fiscales de las amortizaciones en la modalidad simplificada*. Recuperado de: <https://bit.ly/3bse15k>
- [5] ANDALUCÍA EMPRENDE, FUNDACIÓN PÚBLICA ANDALUZA. Consejería de Empleo, Formación y Trabajo Autónomo. *Cómo elaborar una estrategia de océano azul*. Recuperado de: <https://bit.ly/3ygKSDY>
- [6] CASH trainers. *Plantilla Excel gráfico embudo proceso ventas*. Recuperado de: <https://bit.ly/3uOXr7j>
- [7] Consultoría Laboral. Servicios de Apoyo a la Gestión Laboral. Simuladores. *Calcular la nómina de un/a trabajador/a según su categoría profesional dentro del convenio colectivo*. Recuperado de: <https://bit.ly/3onu1un>
- [8] Crear-Empresas. Guía para la creación de empresas. *Trámites para hacerse autónomo*. Recuperado de: <https://bit.ly/3ygpqyD>
- [9] Cursos SDP. *Formato matriz de riesgos*. Recuperado de: <https://bit.ly/3ohULfT>
- [10] *Empathy Map*. Recuperado de: <https://bit.ly/3bp9YGI>
- [11] Epígrafes IAE Empresariales. *Epígrafes IAE*. Recuperado de: <https://bit.ly/2QiyIOH>
- [12] ICO Empresas y Emprendedores. Recuperado de: <https://bit.ly/2Qz6OsU>
- [13] Isla de Tenerife. Vívela. *Bandera de Tenerife*. Recuperado de: <https://bit.ly/3wcuvq7>
- [14] Just EXW. *Mapa de posicionamiento en Excel*. Recuperado de: <https://bit.ly/33Pjwq8>
- [15] Just EXW. *Plan de Marketing en Excel*. Recuperado de: <https://bit.ly/3onutzs>
- [16] La Academia de Hugo. Recuperado de: <https://bit.ly/3yf2IHm>
- [17] *Ley Orgánica 1/1996, de 15 de enero, de Protección Jurídica del Menor, de modificación parcial del Código Civil y de la Ley de Enjuiciamiento Civil*. Recuperado de: <https://bit.ly/3eMsmLK>
- [18] *Ley 4/2012, de 25 de junio, de Medidas Administrativas y Fiscales*. Recuperado de: <https://bit.ly/3hqJokr>
- [19] *Ley Orgánica 3/2018, de 5 de diciembre, de Protección de Datos Personales y garantía de los derechos digitales*. Recuperado de: <https://bit.ly/2RcjPJh>
- [20] LucusHost. *Hosting Moodle en España con SSD NVMe y LiteSpeed*. Recuperado de: <https://bit.ly/33YFE1L>
- [21] PlanillaExcel. *Presupuesto de marketing*. Recuperado de: <https://bit.ly/3eQD6sK>
- [22] *ORDEN de 29 de diciembre de 2020, por la que se modifican las bases reguladoras del procedimiento de concesión directa de subvenciones destinadas a la promoción del empleo autónomo, aprobadas por Orden de 16 de enero de 2020*. Recuperado de: <https://bit.ly/3tLX4Jb>
- [23] *Reglamento (UE) 2016/679 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 27 de abril de 2016, relativo a la protección de las personas físicas en lo que respecta al tratamiento de datos personales y a la libre circulación de estos datos*. Recuperado de: <https://bit.ly/33KpUz5>
- [24] *Real Decreto-ley 28/2018, de 28 de diciembre, para la revalorización de las pensiones públicas y otras medidas urgentes en materia social, laboral y de empleo*. Recuperado de: <https://bit.ly/3w4ZEeU>
- [25] *Resolución de 7 de octubre de 2019, de la Dirección General de Trabajo, por la que se registran y publican las tablas salariales para 2018 y 2019 del VIII Convenio colectivo de enseñanza y formación no reglada*. Recuperado de: <https://bit.ly/3fjKifU>
- [26] *Segmentación de mercado*. (2021, Febrero 11). En *Wikipedia*. Recuperado de: <https://bit.ly/3yaWCHP>
- [27] Web del *Instituto Canario de Estadística (ISTAC)*. Recuperado de: <https://bit.ly/3oiJwng>